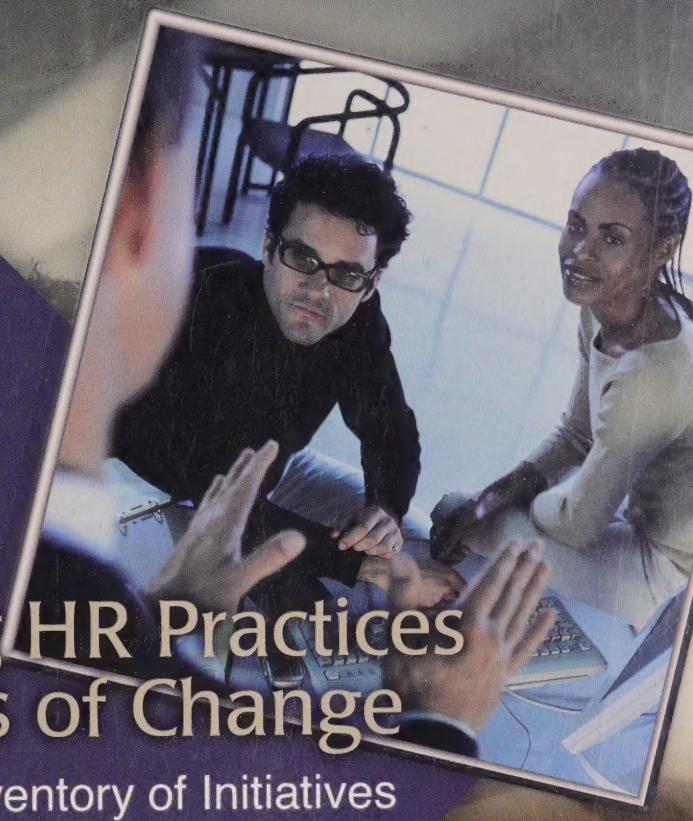
Government of Canada
Gouvernement du Canada

Government Publications

CAI
PA
-2004
P63

3 1761 11638345 6



Promising HR Practices in Times of Change

An Inventory of Initiatives



5th Edition
2004

Canada

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by the Minister responsible for Public Service Human Resources Management Agency, 2004
Catalogue No. CP54-4/2004
ISBN 0-662-68213-0

This document is available in alternative formats
and on the Public Service Human Resources Management Agency of Canada Web site at the following address:
http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh

Promising Human Resources Practices in Times of Change

An inventory of initiatives

5th edition — 2004



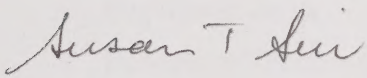
LIBRARY
SEP 29 2006
UNIVERSITY OF TORONTO

Foreword

This inventory of human resources initiatives is prepared as a guide that will hopefully facilitate benchmarking, exchanging information, collaborating, or perhaps even undertaking joint ventures among departments and agencies with similar interests.

Included at the back of this publication is a short feedback form. We are interested in knowing how useful you find this inventory and whether or not it is the sort of document you would wish to see updated as required. Please fill in the form and return it to the HR Planning team at your earliest convenience.

For further information or assistance, call Sylvie Lance Roussel at (613) 946-9310 or Noreen LeBlanc at (613) 952-3204.



Susan Siu
Acting Vice President
Human Resources Planning and Accountability
Public Service Human Resources Management Agency of Canada

List of Contributors

Canadian Environmental Assessment Agency
Canadian Heritage
Canadian International Development Agency
Canadian Space Agency
Citizenship and Immigration Canada
Environment Canada
Fisheries and Oceans Canada
Health Canada
Immigration and Refugee Board
Industry Canada
Library and Archives Canada
NAFTA Secretariat, Canadian Section
National Defence
Natural Resources Canada
Privy Council Office
Public Safety and Emergency Preparedness Canada
Public Service Commission of Canada
Public Service Human Resources Management Agency of Canada
Social Development Canada
Transport Canada
Transportation Safety Board of Canada
Veterans Affairs Canada

Table of Contents

Foreword i

List of Contributors ii

Awards and Recognition 1

General 1

Awards 3

Programs 4

Bilan Social 7

Career Development 9

General 9

Assignment Programs 13

Employment Equity 13

Management Development 14

Workshops and Conferences 15

Change Management 17

Classification 19

Client Services 23

General 23

E-HR 24

Coaching and Mentoring 26

Communication 31

General 31

E-HR 31

Compensation 33

General 33

E-HR 33

Continuous Learning 37

General 37

Committees and Forums 42

Competencies 42
E-Learning 44
Learning Plans 47
Leadership Programs 49
Organizational Knowledge 50
Passports 51
Policy 52
Employment Equity 53
General 53
Accommodation 55
Accountability 57
Awards 58
Awareness 59
Committees 63
Harassment Prevention 65
HR Planning 67
HR Modernization 71
Labour Relations 73
Leadership 75
Official Languages 77
Orientation 83
General 83
Programs 84
Sessions 88
Performance Management 91
Recruitment and Retention 93
Staffing 97
General 97
E-HR 102
Succession Planning 104

Staff Relations **107**
Student Program **109**
Surveys **111**
Values and Ethics **115**
Well-being **117**
General 117
Employee Assistance Program 117
Employee Engagement 117
Exit Interviews 118
Feedback 119
Work-Life Balance 120
Workload 121
Workplace Health 122
Youth **125**
Reader Satisfaction Survey **127**

Each initiative includes the name and number of a contact from the contributing department or agency.

This document was last updated in 2004.


Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
University of Toronto

https://archive.org/details/31761116383456

Awards and Recognition

General

National Public Service Week

Employee participation and celebrating employee contributions were part of the main themes of the 2003 National Public Service Week (NPSW) at the Transportation Safety Board of Canada (TSB). The 2003 NPSW involved organizing a host of activities geared toward engaging participation from all employees:

- donuts and coffee were served to employees by the members of the senior management committee or regional managers;
- employees who have been involved in interdepartmental activities were recognized by having their names and contributions posted on the TSB Infonet;
- Board members contributed by making a presentation;
- a kiosk was set up in the lobby — the aim of the kiosk was to provide information on the TSB's role and mandate to the public and other government employees;
- each Directorate was invited to create a montage representative of the work they do as part of a contest; and
- managers were provided with chocolate truffles for distribution to their employees in appreciation for their contributions.

Benoit Clément: (819) 997-3650
Transportation Safety Board of Canada

Prairie and Northern Region Recognition Initiative

In response to the results of the 2002 Regional Employee Survey and those from the 2002 Public Service–wide Employee Survey, a regional working group was formed to address the issues associated with recognition. In further discussions with staff, it was learned that awards are not as important as it had been previously thought, that staff felt that meaningful recognition could include a simple and sincere thank you, and that in some cases managers were not really sure what they could and could not do to recognize their staff. The goal of this initiative is to build a culture of recognition, where people feel respected, appreciated, motivated, and recognized for their contributions.

The Prairie and Northern Region Recognition Tool Kit was launched during National Public Service Week in June 2003. Based on the idea that everyone has a role to play in creating a culture of recognition, each office is stocked with thank you cards and sticky notes to make it easier for staff members who wish to recognize others. Communication is key and, in keeping

with the communication plan that has been developed, managers, regional executive directors, and staff will be encouraged to participate and recognize their role. A series of questions and answers has also been developed to help guide managers in what is available to them. In addition, a simple road map to Industry Canada formal awards has also been developed. Participation in the program was measured through the 2003 employee survey, which was conducted in October.

Deb Hogg: (306) 975-6738
Industry Canada

Pride and Recognition Web Site

Veterans Affairs Canada employees may find information and policies regarding the Veterans Affairs Canada formal awards programs through a new Pride and Recognition Web site. Two of the main features of the site are that employees may now nominate colleagues on-line and that links to other formal awards programs in the Public Service are provided.

Phase II of this project is to develop an informal recognition component for managers and employees, which is expected to be launched during National Public Service Week 2004.

Carole Harnish: (902) 566-8759
Veterans Affairs Canada

Shared Values and Recognition

The Operations Sector has identified six shared values, which include respect, fostering a supportive workplace, personal and professional development, commitment to excellence, innovation, and team culture. One of the ways positive behaviour is encouraged in the workplace is to recognize those who exemplify the Industry Canada shared values through their behaviour or actions. Recognition is provided annually in the form of a cash award to three employees who are nominated by their colleagues. Sector employees then vote on the nominations most worthy of the award.

Elvira Langa Barona: (613) 954-1844
Industry Canada

Awards

Award for Community Service

An award has been created to recognize the achievement of individual employees who have best demonstrated extraordinary achievement in service to their community and to their peers within Canadian Heritage.

Sharon Squire: (613) 994-0671
Canadian Heritage

Employee Recognition

Measurement Canada has introduced an employee-driven swards and recognition program to acknowledge the achievements, efforts, creativity, and willingness of employees to go the extra distance. The annual **Employee of the Year Award** recognizes an employee whose performance stands out above the norm and whose contributions have had a major effect on the achievement of the agency's objectives.

The **Loyal Service Award** recognizes employees who have been in Measurement Canada's employ for 20 and 30 years. This award supplements the agency's Long Service Award, which recognizes loyal public service after 15, 25, and 35 years. The **Peer Recognition Award** recognizes special achievements and efforts that support the agency's core competencies and values or contribute to the productivity, quality, and efficiency of the work environment.

These awards, which provide for recognition in all directions, i.e. peer-to-peer, employee-to-manager and manager-to-employee, are managed directly by employees at the local level. The **In Appreciation Award** provides managers with a direct means of recognizing public service employees for a specific achievement or effort. This program was introduced in April 2001 to address employees' concerns following a work environment study conducted by the agency in 2000. The program continues to be very popular with both managers and employees.

Hélène Bradbury: (613) 952-6711
Industry Canada

Office of the Corporate Secretary — "Our Choice" Awards

"Our Choice" awards were developed in 2001 by employees, for employees. Employees of the Office of the Corporate Secretary (OCS) are invited, once each year, to nominate a colleague or team in one of the following categories: "Leadership," "Initiative," "Contributing to a Positive Work Environment," or "Team." Nominations are reviewed by a selection committee made up of OCS employees. Awards were presented at the annual OCS Focus Day in 2002 and 2003. It

achieved an excellent participation rate in the nomination process (40 per cent). These awards have a positive effect on staff morale in many ways: staff are proud to nominate colleagues, recipients are proud to win, and members of the selection committee are proud to contribute to the process.

Diane St. Gelais: (613) 943-7057
Industry Canada

The Office of the Corporate Secretary Star Board

The Star Board is a non-electronic bulletin board where thank you notes, congratulatory messages, major accomplishments, and pictures of award winners, for example, are posted for everyone to see. The Star Board has improved staff morale. Employees are proud to have their accomplishments highlighted. The fact that the Office of the Corporate Secretary shares a floor with the Minister's office and the Deputy Minister's office provides added benefit because the Star Board is posted in a central area, which gives the stars more visibility.

Diane St. Gelais: (613) 943-7057
Industry Canada

Programs

Awards and Recognition Program

Industry Canada has an extensive awards and recognition program whereby employees can be recognized for both long service and specific contributions and accomplishments; these include awards other than for long service, deputy minister, sector head, and director general awards, as well as instant merit awards. Awards may take the form of a certificate, a commemorative item, a financial contribution, or a combination thereof. The awards and recognition program also includes an "Excellence in Leadership" award and the Michelle Comeau Scholarship.

Michel Lemire: (613) 946-7297
Industry Canada

Awards and Recognition Program

Each year, during National Public Service Week, all Public Safety and Emergency Preparedness Canada employees are invited to the department's annual awards ceremony. The ceremony recognizes recipients of the department's merit and long service awards.

In addition to the awards mentioned above, the agency has introduced two new awards: the People's Choice Award and the Student-sponsored Recognition Award. The People's Choice Award involves the participation of all employees by encouraging them to recognize a colleague that they feel best represents the department. The *Student-sponsored Recognition Award*

provides the opportunity for students working in the department to recognize a manager that they feel has been instrumental in their development as young public service employees.

Ruth Saumure: (613) 949-1052
Public Safety and Emergency Preparedness Canada

Employee Appreciation and Recognition Program

Senior management at the Transportation Safety Board of Canada (TSB) is fully committed to formally recognizing employee contributions to the delivery of its mandate. It firmly believes that recognition enhances employee effectiveness and that it is also critical in ensuring strong and fruitful relationships within the agency. As a matter of fact, the program's motto is "A part of our daily lives." The Employee Appreciation and Recognition Program has a committee composed of members representing all groups and levels at the TSB; the committee's mandate is to promote and support internal and external recognition activities.

What sets this employee recognition program apart from other programs are the following attributes:

- The Executive Director sends a welcome letter to each new employee and sends a thank you letter to departing employees describing their contributions during their employment with the TSB.
- The "Diversity Management Award" encourages and recognizes sustained efforts in the area of employment equity. Primarily aimed at persons with hiring responsibilities, it can also be given to an individual who has significantly contributed to the advancement of the employment equity program within the agency.
- "The Peer Award" enables all employees to recognize colleagues for meritorious performance of duties, personal conduct, or volunteer work with charitable organizations. This is a simple exercise because the Peer Award Certificate is on the intranet and can be easily downloaded by all employees.
- The "Career Commitment Award" enables employees and managers to formally recognize long-standing employees and their contribution to the TSB. For the last two years, the annual recipient has been an employee in support functions.

Benoit Clément: (819) 997-3650
Transportation Safety Board of Canada

Regional Interactive Nomination Program

The Employees' Day organizing committee has created an interactive intranet application for employees of the Transport Canada, Quebec Region. This interactive program allows all employees to nominate candidates for Vox Populi prizes. Each nomination must include a

description of the nominee's accomplishments based on the criteria for each category: best initiative, best team, and best daily contributor.

The activity begins with a nomination period. All submissions are made over the intranet using the interactive forms. An employee can nominate more than one candidate. After the nomination period, the names of all the nominees will be posted with the descriptions of their accomplishments (the name of the person who submitted the nomination will not be posted), and employees can vote for the candidate they think is most deserving. Because the software recognizes user names, each person can only vote once.

The names of the winners will be announced and the prizes will be presented on Employees' Day, which will be sometime during National Public Service Week.

Marc Delisle: (514) 633-3507
Transport Canada

Awards and Recognition Program

In the context of the Awards and Recognition Program, the Public Service Commission of Canada (PSC) has six awards: the Long Service Award, the Retirement Award, the Suggestion Award, the Bravo Award, the PSC Excellence Award, and the PSC Award of Distinction. These awards recognize the employees and managers, whom, through their exemplary behaviours and innovative ideas, contribute to the success of the PSC.

Lina Santos: (613) 943-1748
Public Service Commission of Canada

Bilan Social

At Library and Archives Canada, a bilan social is prepared annually. The bilan is in three parts: first, the demographic profile of the institution, which includes data on the makeup of the workforce, such as representation of employment equity groups, participation of the two official linguistic groups, age, years of service and eligibility to retire; second, information on human resources (HR) management activities, including recruitment, departures, assignments, secondments, acting appointments, and learning and development; third, aspects of workplace well-being, such as overtime, use of sick leave, grievances and complaints, and use of the Employee Assistance Program.

The bilan is presented to senior management in order to better orient HR planning activities and to facilitate decision making. The main characteristic of the bilan lies in its visual presentation: its PowerPoint format necessitates a judicious selection of the information and thus allows the presenter to give particular focus to situations requiring senior management's attention. The bilan is a useful management tool that provides an overview of the HR situation in a clear, concise, and practical format while shedding light on related major management issues.

Gilberte Tardif: (613) 944-4114
Library and Archives Canada

Career Development

General

Career Counselling Services

Career counselling provides employees with a unique opportunity to take an in-depth look at themselves and their career paths. While every individual is clearly responsible for making their own career decisions, career counselling can stimulate ideas and alternatives to consider in career management. The Human Resources Branch offers confidential services that may involve a single session or a series of one-on-one sessions with a professional career development counsellor. Career counselling services may provide assistance with respect to identifying goals and career strategies, developing a career development plan, preparing for interviews, preparing a résumé, improving work search techniques and strategies, and self-marketing and networking. For employees in the regions, the services are available by phone, e-mail, or on-site, through previously arranged visits. Services are provided by two career counsellors.

Michelle Henchiri: (613) 954-3629
Industry Canada

Career Development Program in the Ontario Region

Measurement Canada, with a view to improving gender demographics in relation to support and inspection groups, is piloting a career development program in the Ontario Region for employees in the administrative support groups. The program provides up to 18 months of paid career development leave in order to permit participants to pursue external full-time education through an accredited Electronics Technician Distance Education Program available through George Brown College in Toronto, combined with on-the-job observation within Measurement Canada. Participants in the program are selected based on the results of a general competency test administered by the Public Service Commission of Canada. On successful completion of the education and on-the-job portions of the program, participants are evaluated and, if qualified, appointed to an inspector position. To date, four employees have successfully completed the program.

Alan Johnson: (613) 952-0655
Industry Canada

Human Resources Development Tool Kit: Moving Work — Not People

The Industry Canada Spectrum, Information Technology and Telecommunications Sector (SITT) has developed a Human Resources Development Tool Kit (HRDT) as an intranet-based service product to facilitate career development. The HRDT consists of three inter-connected databases. The first, Work Opportunities, provides managers with an electronic bulletin board to post

projects that may be of interest to employees, irrespective of where they may be located in the organization. The intent is to move work rather than people and, in the process, to provide meaningful development opportunities for staff. The second, Employee Profiles, is, in effect, an electronic bulletin board used by employees to promote their capabilities and development interests across SITT. Managers can search the resulting profiles for candidates for various types of assignments. The third, Hotlinks, provides direct Internet access to a number of highly relevant career development sites.

Louis Ethier: (613) 991-2334
Industry Canada

Human Resources Lending Library

During National Public Service Week, Industry Canada's Ontario Region launched the Human Resources Lending Library, which provides employees with access to books, audiovisual materials, and other information related to career development, health and well-being, leadership and management, diversity, official languages, women's issues, and a host of other topics. Investments in these tools will continue to be made based on the ongoing feedback received from staff. Start-up costs for the library were in the range of $4,500 for furniture and equipment (television with DVD, VCR, video camera, etc.) and about the same for books, audiotapes, and videotapes. The initiative is continuing, and further acquisitions are being made.

Lisa McNulty: (416) 973-6135
Industry Canada

Leave for Education

Industry Canada encourages an environment of continuous learning and development. In support of this policy, employees may take leave, subject to the appropriate approvals, for educational purposes. Education leave may be approved in a variety of contexts, for example, when it is the most cost-effective or efficient means to acquire specific expertise required by the organization, for workforce adjustment purposes, or as an element of an employment equity program. Under some circumstances, leave may be granted with pay, with allowances in lieu of pay equivalent to various levels of pay. The intranet site also provides direct access to information on-line university-based courses. Visit http://www.schoolnet.ca/campus/en/index.html for information on courses available at the Canadian Centre for Management Development (CCMD) and Training and Development Canada.

Joan Wilson: (613) 954-3605
Industry Canada

Managing your Career — Take it Personally!

To address career development needs and in support of the initiatives taken by the Public Service Commission of Canada to build capacity and manage employee wellness, a variety of career development services is being offered, including the two-day workshop called "Managing your Career — Take it Personally!". The goal of the workshop is to generate an interest in managing one's career and to increase chances of making sound career and life decisions.

The workshop is based on the holistic approach and the notion that employees should be chasing their passion and not their pension. The workshop is based in part on Dr. Barbara Moses' work. A series of methodologies is used, including working through a career planning workbook and a kit, participating in group discussions and exercises, as well as completing individual exercises.

This successful workshop is being delivered across Canada and is being offered to all employees.

Suzanne Roy Love: (613) 947-2080
Public Service Commission of Canada

National Career Planning Site

An intranet site was developed to assist employees in planning their career at Environment Canada and within the federal Public Service. It provides access to a range of tools and information to help employees understand the various steps of the career planning process and to help them develop a career plan. Based on the results of a user feedback survey, a second phase is being developed to improve a career planning tool. The implementation of this phase is conditional on obtaining additional resources.

Jovette Champagne: (819) 997-6735
Environment Canada

Personalized Résumé Writing Service

The Learning Centre is offering the services of a specialist in the preparation of résumés to all employees of the Canadian International Development Agency. Anyone interested can take advantage of a three-hour private training session. Previous participants have greatly appreciated the service because it addresses their specific needs. The service has therefore been quite popular.

Sylvie Lagacé: (819) 997-3170
Canadian International Development Agency

Personal Development Plan

Proposed guidelines and a template for the design and implementation of a personal development plan were created for all Environment Canada employees. They reflect a simple and flexible approach based on self-reflection and regular communication between the employee and the supervisor. The personal development plan is now supported by training workshops for employees and managers.

Martine Caron: (819) 997-8707
Environment Canada

Rotation

Since 1994, the Competition Bureau has regularly (approximately every two years) conducted a staff rotation exercise (internal movement of about 10 per cent of staff doing generic work among the different branches of the Bureau) to address knowledge gaps. The general rule is that most staff doing generic work should rotate at least once over a period of 5 to 10 years. This provides job enrichment and new experiences to staff. It also enables the organization to develop a multi-skilled staff with a broad and in-depth understanding of the various parts of the Bureau. The exercise is open to both support and professional employees.

Johanne Bernard: (819) 997-1073
Industry Canada

Self-orientation Insight

An interactive career management module is now available on the Transport Canada, Quebec Region, intranet site. The purpose of the project is to consolidate all available career planning information. The module is a reference tool to help departmental employees in the Quebec Region plan their careers and achieve their professional goals.

The structure of the module is simple and easy to use. The "Career Management" module is composed of four stages. It is based on the department's organizational commitments to encourage employees and managers to promote the renewal, growth, and development of a competent and diversified workforce. As employees work through the stages of the module, they will establish their short- and medium-term career objectives and will be able to discuss their learning plans with their supervisors, create résumés representative of their talents and accomplishments, and identify learning needs and strategies.

Lyne Lalande: (514) 633-3529
Transport Canada

Assignment Programs

Assignment Program

This two-year pilot project was introduced across the department in June 2002, with the primary objective of helping build a stronger, teamwork-oriented culture.

The Health Canada Assignment Program (HCAP) offers Health Canada employees different work opportunities throughout the country in order to gain a better knowledge of the department's operations, activities, and services. It further enables employees to improve their skills, expand their networks, acquire new knowledge and enhance their work experience in order to prepare for future job opportunities. In addition, indeterminate employees registered in the HCAP may demonstrate their interest in being temporarily relocated for the purpose of carrying out an assignment. To support this feature of the program, a relocation fund has been set aside to facilitate the inter-regional HCAP assignments of indeterminate employees.

Carole Miron: (613) 954-0796
Health Canada

Junior Officer Development Program

A junior officer development program is being piloted. It is designed to help employees move from an administrative support position (AS, CR, STSCY) to a junior officer position (PM-02 or -03). This was developed in response to a recommendation from the administrative community at Canadian Heritage.

Michelle-Sophie Roberge: (819) 953-7048
Canadian Heritage

Employment Equity

The Accelerated Career Development Program for Visible Minorities

This program, sponsored by the Embracing Change Support Fund and with the support of the Departmental Management Committee, is open to all department employees belonging to a visible minority group.

Through this program, a number of employees are selected to undertake learning and development for 18 to 30 months, with a view to eventually being appointed to a PM-06 position, subject to fully satisfactory performance and meeting qualifications for that level.

Participants are selected through a closed competition and undertake six- to twelve-month developmental assignments. Participants have access to support and advisory services and, at specific points in time, are required to demonstrate that they are taking full advantage of their

experience, that they are able to continue their development, and that they continue to demonstrate their potential to be appointed to a PM-06 position.

This program is a departmental pilot project and will serve as a basis for the development of a broader based program for other employees.

Carole Langevin: (819) 934-0547
Canadian Heritage

Visible Minorities Career Progression Program

One of the conclusions of the Employment Systems Review (ESR) conducted by Citizenship and Immigration Canada (CIC) was that visible minority employees are largely relegated to the junior levels of the PM group. The conclusions and recommendations of the ESR led to the development of the Visible Minorities Career Progression Program. The program objectives are as follows: reduce the concentration of visible minorities in junior-level positions; develop the supervisory and management skills, official languages proficiency, and operational expertise of members of a visible minority group through assignments in the regions or national headquarters and formal training; and constitute a pool of qualified employees at the EX minus 2 level who could subsequently progress to the EX minus 1 level in CIC or elsewhere in the Public Service. The program lasts three years, excluding any second official language training required. Selection of candidates takes place by competition according to eligibility criteria. Eight visible minority employees at CIC have received assignments under the program.

Joan Grégoire: (613) 952-9096
Citizenship and Immigration Canada

Management Development

Management Development Courses

Transport Canada continues to offer a suite of management courses designed specifically for the department. These include "Fundamentals of Management" and "Middle Management Development Course" as well as a transportation policy course. New this year is "Management 101," a three-day overview of management principles every new manager should know. The basis of the course is modern management and includes relevant areas such as HR and finance and administration.

Marie José Leduc: (613) 998-8011
Transport Canada

Management Development Policy and Supporting Tools

The *Management Development Policy* guides the training and development of Environment Canada (EC) managers. Its key elements include mandatory training for new managers at the first, middle, and senior levels of management; personal development plans for existing managers to improve their managerial effectiveness; and an EC managerial competency profile that can be used for training, career development, recruitment, promotion, and performance review. In addition, the policy is now supported by a Management Competencies Self-Assessment Tool and a *Management Competencies Development Guide*. The guide helps managers identify the competencies they need to develop and provides a range of learning resources to help them to acquire them.

Martine Caron: (819) 997-8707
Environment Canada

Career Development Pilot Project — Micro-economic Policy Analysis Branch

Employees of the Micro-economic Policy Analysis (MEPA) Branch identified the apparent lack of clarity around criteria and guidelines for career progression as a concern. Consequently, a preliminary report on career development and progression within MEPA was prepared and discussed both within MEPA and at the sectoral level. The report draws on programs or activities in other departments that could be of help in developing a course of action appropriate to the specific needs of MEPA. Specific competencies for MEPA personnel were identified, described, and coupled with the development of personal learning plans. This baseline work resulted in the launch of a pilot project in MEPA for the development of its personnel from levels ES-01 to ES-05 within the framework of a career development program for economists.

Nathalie Kachulis: (613) 941-6600
Industry Canada

Workshops and Conferences

Administrative Professionals Conference

In support of the development of its administrative professionals, Industry Canada, Ontario Region, continues to sponsor the highly successful Industry Canada Administrative Professionals (ICAP) conference, organized by and in support of staff across business lines and throughout the region. ICAP has been in operation for several years under different names. This year there were approximately 100 participants, and each attendee's branch manager paid for travel expenses.

Topics for the 2003–04 conference included nutrition, stress relief, professional development, stress management, inspiring women (professional development and special recruitment opportunities within Industry Canada), and elder care.

Lisa McNulty: (416) 973-6135
Industry Canada

Career Planning Workshops

Industry Canada has been and is still very active in providing workshops and tools for employees who wish to take charge of their career development. Employees can register for "Career Strategies for Today," a series of modules on topics such as self-assessment, preparing a résumé, successful interview skills, networking, and self-marketing. Tools that employees are using for self-knowledge include the Myers-Briggs Type Indicator and the Strong Interest Inventory.

Louise Lappa: (613) 954-3607
Industry Canada

Career Management Skills Development

"Developing your Career Plan" is a one-day workshop where employees will learn the guiding principles of career development; conduct self-assessment activities and create a self-portrait; establish a career vision and carve out mid- and short-term goals; explore the changing world of work; build and maintain solid relationships; identify learning needs, strategies, and styles; develop, implement, and evaluate an action plan; and identify ways of maintaining momentum. These workshops allow employees to think about where they are and where they want to be in their careers. Natural Resources Canada schedules these sessions on a regular basis throughout the fiscal year.

Lucia Scianname: (613) 995-8107
Natural Resources Canada

Change Management

Change Management Committee

The Public Service Commission of Canada (PSC) established a new change management committee a year ago to help the organization move forward with confidence and credibility in order to become a modern organization by supporting managers and employees in their efforts to transform their workplace into one that is recognized as a world-class organization.

The role of this new committee is to work in partnership with managers to continuously improve the way business is conducted at the PSC and to keep the momentum with regard to the current transformation and implementation of the people strategy entitled "Putting People First."

The committee is primarily accountable to the President of the PSC and responsible for the following:

- building relationships in support of the managers to effect change;
- faithfully representing employees' views, opinions, and concerns regarding the transformation agenda (i.e. how they see it, how it affects them);
- raising and addressing transformation issues and challenges faced by PSC managers and employees (what works, what does not work, what can be improved);
- facilitating and following-up on the change agenda of the PSC;
- acting as role models and promoting the values of the PSC as demonstrated in making organizational decisions; and
- recommending appropriate courses of action for change integration to improve business execution.

The committee is co-chaired by the President of the PSC. The committee is made up of volunteer groups, the HR community, the regions, and the administrative support group as well as the Chief, Change Management.

Dora Lee: (613) 992-8649
Public Service Commission of Canada

Classification

Classification Analytical Tool

The Position and Classification Information System (PCIS) Query Tool was specifically designed to assist departments and agencies, subject to the Public Service Staff Relations Act, Schedule 1 Part 1 (PSSRA 1-1), in ensuring the uniform application of classification standards as well as providing them with a tool to quickly gather data for monitoring and reporting purposes. We gave five information sessions. Afterwards we gave departments and agencies access to the PCIS Query Tool. For more information on the PCIS Query Tool, you can visit our web site at http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/classification/Index_e.asp (under Work Tools), or you can contact Joanne Lafortune at (613) 957-2678 or at Lafortune.joanne@hrma-agrh.gc.ca.

Joanne Lafortune (613) 957-2678
Public Service Human Resources Management Agency of Canada

Classification Centre of Expertise

As part of its HR Renewal Strategy, Fisheries and Oceans Canada (DFO) is creating a virtual Centre of Expertise (CoE) for Organization and Classification, comprising a network of specialists in regions and headquarters that report to the Director of Classification. The CoE will perform corporate functions (e.g. policy monitoring, training, and grievances) as well as the review of national model work descriptions for most DFO jobs. The CoE structure aims to provide effective departmental planning and prioritization of classification requests, as well as more consistent organization and classification decisions, leading to fewer relativity concerns. The new departmental approach to use national model work descriptions will lead to more effective HR planning, faster recruitment and staffing, and improved internal mobility and career development options for staff. DFO has also worked very closely with the Treasury Board of Canada Secretariat (TBS) and the union, as part of the classification reform, to reach a reasonable solution to the fishery officer classification issues within the current classification system. DFO is now working with TBS on the RO Group Standard as one of the departmental priorities for classification reform.

Lise Sincennes: (613) 990-0050
Fisheries and Oceans Canada

Clustering and Partnering with other Small Agencies

The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is engaged in a project that will provide a unique clustering opportunity, which is designed to team up with other small agencies on some functional roles. For example, the Manager, Human Resources, at the Secretariat is currently undergoing a tutorial program in classification in conjunction with the Shared Services and Best

Management Practices Section at Public Works and Government Services Canada that will allow her to become a certified classification officer. As such, the Secretariat will be in a position to offer this classification service to other small agencies that may not have the necessary resources to do their own classification.

Annette Doucet: (613) 992-9386
NAFTA Secretariat, Canadian Section

Organization Design and Classification Standardization Initiative

A key component of a renewed Social Development Canada is a sound organization design and classification function. In that context, an organization design and classification standardization initiative is underway. Upon full implementation, the initiative will

- provide a self-service, Web-enabled, menu-driven approach to the use of standard work descriptions;
- reduce classification time from months to days;
- reduce the number of work descriptions by 85 per cent; and
- improve the quality and consistency of work descriptions and competency profiles.

The aim is to have a fully implemented standardized approach with a range of organizational templates as well as the standard menu of work descriptions and competency profiles completed by March 2006.

Barbara French: (819) 956-6296
Social Development Canada

On-line Classification

Transport Canada, Human Resources, has developed several new on-line self-service tools for managers and HR professionals.

Now, for the first time, managers are able to electronically access their organization charts: a visual colour picture containing a wide range of useful position and employee information (i.e. position title, number, group and level, tenure [term, indeterminate], name of employee [whether substantive or acting], reporting relationships, security level, and linguistic profile of the position). Information contained in these organization charts is updated daily from the Transport Canada Integrated Personnel System (TIPS).

In addition, the classification Web site is customized with useful classification information, policies, and tools for employees, managers, and HR professionals.

George Mitsou: (613) 990 5557
Transport Canada

Position Classification Database

The re-engineered classification process at Natural Resources Canada is based on the application of broad-banded work descriptions that generically reflect the functions performed within the various occupational groups and describe a range of work and responsibilities in terms of common, general activities rather than tasks unique to a position. The broad-banded work descriptions, developed in partnership with managers and employees, were classified by evaluation committees (using existing benchmarks and standards) and are maintained in the Internet-based Work Description Databank, which can be found at http://nrcan.gc.ca/css/hrsb/jobclass/eng/e-clsh.htm.

Managers in the EX group and excluded equivalents are delegated and accountable for classification decisions, with checks and balances throughout the process, including existing redress mechanisms. In keeping with the best HR management principles, the hallmark of this initiative was openness and transparency.

Classification is no longer an arcane process carried out at a distance and determined by HR. The fact that managers have access to the classification tools from their desktops is very much in line with e-HR and modernization objectives. Five years after implementation, this cost-effective alternative to having thousands of unique work descriptions has proved that the concept can work.

Sandi Lewis: (613) 996-4858
Natural Resources Canada

Promoting a Better Understanding of the Classification Process

As part of its goal to create a knowledgeable and productive workforce, the Transportation Safety Board of Canada conducted mandatory information sessions on the classification system to all managers. During these sessions, managers were provided with information pertaining to the classification system, its processes, and its applications. A classification chart describing the process and managerial responsibilities that contains a lexicon of terms proved to be an invaluable tool for managers. Information sessions on the classification system were also offered to all employees.

Louise Henry: (819) 994-8010
Transportation Safety Board of Canada

Work Description Catalogue

The Work Description (WD) Catalogue is a departmental tool for managers and classification officers. It has been designed to provide renewed direction in applying an aging public service classification system. The catalogue comprises a range of pre-classified reference WDs for various groups and positions in a number of functions in Environment Canada. Reference WDs describe the client service results and the key activities for the position and are accompanied by the classification rating and a brief explanation of the rating. Managers who use the reference WDs contained in the catalogue are essentially guaranteed a predetermined classification group and level. If a manager modifies a work description contained in the catalogue and a different level is being considered, HR will assess the changes. It should be noted that managers are required to produce a more complete WD, including substantiating data elements, when an employee disagrees with the use of a reference WD.

The WD Catalogue will be formally implemented following additional discussions with management and the unions.

Don Goodine: (819) 997-8707
Environment Canada

Client Services

General

Client Service Agreements

Over the last year, a business approach to providing HR services to clients in the form of client service agreements was developed. These agreements have fostered enhanced business partnerships with internal clients; contributed to the modernization of HR management through best practices, such as the development of service standards, client feedback mechanisms, service delivery models, and business process mapping; and established a vision and direction in HR through innovative service delivery models and sustainable resourcing.

The overall objective of this initiative was to develop a service framework by which traditional HR services are provided as well as to enhance the department's strategic HR planning and advisory capacity. The service framework — the client service agreement — establishes the basis through which direct HR services are delivered to clients.

David Leblanc: (613) 943-0408
Natural Resources Canada

IMPACT HRD

The creation of the employee group IMPACT HRD was the result of the 2002 Public Service–wide Employee Survey and consultations with employees in the Human Resources Division (HRD). The group is composed of employees from different sections within the division who volunteer their time. Its mandate is to analyze the results of the consultation, identify issues raised by employees, and articulate recommendations to the HRD management committee.

Several initiatives have been implemented, including the "Tree of Values" exercise, which aims to define a direction for HRD. In doing this exercise, the group wanted to consult with employees and encourage them to initiate discussions in their respective work teams on the values that should drive client service. At the end of the exercise, HRD was in a position to define its service philosophy. There were four phases to this exercise during which the tree, in the form of a poster, was transplanted in the three locations where HRD employees work. The phases were as follows:

Phase I: employees identified values that underlie quality client service;
Phase II: employees chose three or four fundamental values;

Phase III: employees discussed the proposed values and service philosophy in their work teams; and Phase IV: HRD's vision, values, and service philosophy were unveiled.

Guylaine Carle: (819) 994-4158
Canadian International Development Agency

E-HR

Employee HR Information Web Site

This Web site provides employees with access to their leave balances, training history, current substantive job data, second language evaluation results, honours, and awards information. One of the main features of the site is that employees may now update their personal information on-line, including their employment equity profile, work address, and educational achievements. It also provides Level IV managers and above with access to an HR reports catalogue.

Jean-Marc Racette: (902) 566-0689
Veterans Affairs Canada

Employee Self-service

In addition to the on-line leave application and approval process, the Employee Self-service system provides a direct route for employees (on a voluntary basis) to register and keep personal information, such as addresses, phone numbers, qualifications (degrees, certifications, accreditations), foreign (other than official) language skills, awards, and honours, current. The information provided is held in strict confidence and belongs only to the employee and Human Resources Branch. The information may be used to contact employees in the event of an emergency or in the case of a foreign language skill, for example, to invite an employee to support departmental business involving officials or citizens of a foreign country.

Pierrette Benoit-Davy: (613) 954-3625
Industry Canada

HR On-line

Transport Canada's HR On-line provides information based on the following profiles: employee, manager, executive, student, HR professionals, and union corner. Content has been developed specifically for the different profiles. HR On-line averages 3,200 hits per day. Pay, pension, benefits, and leave are the most popular pages after the HR On-line home page.

Debra Holmes: (613) 998-3737
Transport Canada

HR Self-service Applications

Transport Canada's HR self-service applications have been built as an extension of the Transport Canada Integrated Personnel System (TIPS). The applications include the following:

Leave and Extra Duty: This application allows employees and managers to report, approve, and record leave usage; initiate and authorize requests for overtime and extra duty compensation; and deliver the report to Compensation electronically for on-line pay processing.

E-recruitment inventory for managers: Through a powerful search engine, this application provides managers in the Transport Canada Safety and Security Group with instant access to applications from a continuous feed, on-line application system for over 40 technical jobs, including pilots, engineers, technical inspectors, and aircraft maintenance engineers.

Organization charts for managers: This application provides managers with an at-a-glance view of their organization chart with information such as their employees' positions, classification level, and position count. The view is based on real-time data from TIPS.

Organization charts for HR professionals: This application provides HR professionals with an at-a-glance view of their clients' organization charts.

Managers' advisories: This application sends advisories to managers to let them know of any impending HR actions to be taken ahead of time. This advisory period will allow managers time to review their staffing options and initiate any actions required to implement their decisions. The manager then takes the appropriate action, if required.

Debra Holmes: (613) 998-3737
Transport Canada

Revamped HR Intranet Site

Fisheries and Oceans Canada (DFO) has begun the redevelopment of its HR intranet site. The site will provide information that is authoritative, comprehensive, easy-to-access, and timely. Further, the site will also serve as a self-help vehicle that employees, managers, and HR professionals can rely on for informed decision making through shared and innovative HR tools and systems. Organized around its audiences, their needs, and their tasks, the DFO HR intranet offers a solution to the shift in the way HR services will be delivered in an environment that requires innovative business processes as well as service delivery and business efficiencies.

Corinne Wilson: (613) 991-6837
Fisheries and Oceans Canada

Coaching and Mentoring

Telecoaching for Managers and Supervisors

This program was launched in Industry Canada's Pacific Region in 2002–03 and continues in 2003–04. The objective is to provide third-party professional coaching to managers or supervisors who are involved in difficult or sensitive situations with staff. The service can help managers and supervisors prepare for and learn from these situations. The telecoach is a certified professional coach who has also provided classroom training to staff in the Pacific Region (coaching skills for managers). The program is not being offered in direct response to survey results but relates to several survey areas. The cost of the service depends on use; the fee is approximately $50 per hour.

Carol McGrath: (604) 666-4663
Industry Canada

"The Coaching Relationship" — Training for all Staff

Industry Canada, Pacific Region, has developed a training strategy to strengthen and build a more synergistic relationship between employees and managers (coaches). It will help the two parties become equal partners in the coaching relationship. This initiative was developed in response to the results from the 2002 Public Service–wide Employee Survey, which indicated that employees may not feel that they can get the on-the-job coaching they need. The Pacific Region had already implemented targeted coaching skills development for managers and decided to focus on complementary training, which would include both parties. A pilot course will be run in 2003–04. The approximate cost (excluding participant travel) is $5,000, including one-time course development costs.

Carol McGrath: (604) 666-4663
Industry Canada

The Manager as a Facilitator of Learning and Development (Coaching for Learning and Development)

Supervisors and employees work together to create an employee learning and development plan that is specific to the employee's current position and future opportunities. The manager has an important role to play in the employee learning and development process as well as in creating a motivating environment in which all staff can excel. Employees involved in these processes often need the support and advice of their managers, who may be more experienced about the needs, systems, and processes of the organization. This one-day workshop helps managers

provide this coaching support, which becomes the foundation for guiding professional growth and development, as well as for assessing performance.

Thérèse Bergeron: (613) 947-0567
Natural Resources Canada

Career Advisory Panel

The Career Advisory Panel offers an innovative and practical approach to providing collective management advice on career development in the form of group mentoring. Participating senior professionals have an opportunity to meet with a panel of executives drawn from across the department to receive confidential feedback, advice, information, and contacts pertaining to their individual career aspirations and circumstances. The program has proven to be extremely successful and is now being offered as a department-wide service operated by the Industry Canada Managers' Leadership Network.

Jean Regnier: (613) 954-5462
Industry Canada

E-mentoring

Natural Resources Canada (NRCan) has developed an e-mentoring service that serves as a registry for potential mentors and trainees. E-mentoring uses technology to provide employees in the National Capital Region and in regional offices with easier access to a mentor by overcoming such obstacles as time, distance, or availability.

Participants submit their profiles (including voluntary identification as a member of an employment equity designated group) using a set of predetermined criteria that includes topics for discussion and category of work. The matching process automatically provides participants with a list of potential NRCan mentors and trainees, based on the criteria entered, regardless of where they are located in Canada.

Lucia Scianname: (613) 995-8107
Natural Resources Canada

Mentoring — A View Toward Leadership

This half-day workshop provides participants with some of the essential information and skills needed for them to have effective and productive interactions with their mentor or protégé. In support of the e-mentoring program, this session assists participants in exploring the power of mentoring and the positive consequences for both mentors and protégés alike.

Lucia Scianname: (613) 995-8107
Natural Resources Canada

Mentoring Program

The Canadian International Development Agency (CIDA) has an extensive mentoring program in which more than 100 employees are engaged. These are one-on-one relationships for new employees that are designed to transmit knowledge, experience, values, and organizational culture form one CIDA generation to another. The mentoring program was established in order to facilitate the sharing of information between these two groups. The program has become a critical link in knowledge sharing, and there is a large demand for mentors within the agency.

Sylvain Chrétien: (819) 953-5934
Canadian International Development Agency

Mentoring Program

In order to expand the skills and knowledge of its staff, Fisheries and Oceans Canada (DFO) launched a mentoring program in 2001. The purpose was to draw upon the department's greatest asset — its people — to help develop the next generation of public service employees. The mentoring program provides DFO employees with the opportunity and support to develop personally and professionally within DFO.

A one-day training session was developed and offered to mentors and associates to ensure that everyone entering into a mentoring relationship had the necessary tools to begin a profitable relationship. These tools covered a range of topics from career development to listening and communication skills. The learning sessions also provided participants with an understanding of what would be realistic expectations from the relationship and how to let the relationship evolve.

Valerie Zinger: (613) 991-1947
Fisheries and Oceans Canada

Mentoring Program

This initiative unites mentors and protégés in a framework that allows both to acquire the skills involved in mentoring without leaving their place of work by using the guide and tool kits available on various Industry Canada intranet pages. Participants are encouraged to make a commitment up front for a given period of time to work together, informally and without risk, toward the development of the skills, competencies, assuredness, and self-awareness that is sought in management circles.

There are various entry points for employees, at the corporate level through the Human Resources Branch Training and Development group, "People Strategy," in the Operations Sector, as well as other selected organizations within the department.

Philippe Paquette: (613) 946-2561
Industry Canada

Mentoring Program

Following the department's 2000–03 human resources plan, a formal mentoring program was implemented in the fall of 2002. The Human Resources Division matches mentors with protégés based on the preferences (such as language, gender, and designated group) and interests of the participants. The program will continue into its second year. Depending on the objectives of the participants, the mentoring relationships could continue for a second year or participants may start a new relationship. Participation is open to everyone either as a mentor, a protégé or both, depending on the participant's particular needs and experience. This includes employees on secondment, students, casual employees, and managers.

Jean-Pierre Bissonnette: (613) 993-7707
Public Safety and Emergency Preparedness Canada

The Corporate Mentoring Program

The Industry Canada Corporate Mentoring Program, implemented by the Human Resources Branch, defines mentoring as a mutually beneficial relationship that promotes growth, improves personal performance, supports learning, and develops people. This corporate mentoring program will provide access to a mentor to everyone in the department who wishes to enter into this type of learning relationship. The corporate program is open to all employees, regardless of their occupation, level, and location.

Interested mentors complete the "Mentor Profile," where they identify the areas where they are willing to provide advice. Interested protégés complete the "Protégé Profile," where they identify their objectives and expectations. Employees are then matched with the mentor who could contribute the most to achieving their objectives.

To participate in the corporate mentoring program, as a mentor or protégé, employees are required to complete the appropriate profiles, which are accessible on the HR Web site and send them to Philippe Paquette, Mentoring Program Co-ordinator, by e-mail at paquette.philippe@ic.gc.ca.

Philippe Paquette: (613) 946-2561
Industry Canada

Communication

General

Community Forums

The Canadian Intellectual Property Office (CIPO) holds four manager's forums each year. All 120 CIPO managers are invited to attend this forum, where issues of common concern are discussed. In addition, CIPO holds an annual general meeting with all employees. CIPO has five HR champion teams who are responsible for keeping employees informed of issues related to recruitment, learning, official languages, employment equity, and workplace well-being. A champion newsletter is to be issued to all employees in the fall of 2003. CIPO also issues an internal newsletter several times a year to all employees.

Sandra Cooper: (613) 997-2673
Industry Canada

E-HR

EC XPERT

EC XPERT is a searchable Web application that focusses on profile departmental expertise — both at the individual level and at the organizational level. EC XPERT will make it easier to find people within Environment Canada (EC) to share experiences and expertise, collaborate, and locate data, equipment, and facilities through the people and organizations that manage and use them. It will be mounted on the departmental intranet. EC XPERT includes a subject index that was developed to reflect the range of issues handled by EC. This feature will provide a knowledge map of who is working on what in the department, irrespective of the program, geographic location, or business line. Privacy and official languages issues had to be addressed as part of the development phase. The application is to be launched in the beginning of 2004.

Shealagh Pope: (819) 953-4078
Environment Canada

Infolane Bulletin

Infolane, Environment Canada's national intranet site, provides readers with regularly updated, employee-related information. Feature topics include a mix of need-to-know and nice-to-know information. Content is tailored to the needs of employees, highlighting how they are affected and including links to additional information.

The biweekly "Infolane Bulletin" is sent to all employees by e-mail. The Bulletin captures the features that are to be posted on the Infolane home page during the next two weeks. This regular communication actively delivers content directly to employees. An editorial team is responsible for the content of the home page and of the Bulletin.

Sandra McDonell: (819) 953-1622
Environment Canada

Netiquette: Strategy and Briefings to Promote Better Use of E-mail

Netiquette is an electronic tool that promotes e-mail best practices (i.e. appropriate, clear, effective, and respectful use). It contains information on how to use Microsoft Exchange efficiently and effectively, how to manage e-mail, and how e-mail can affect both other users and the entire Environment Canada network. It aims to maximize e-mail software tools, to reduce the volume of unnecessary e-mail, and to improve the quality of e-mail messages. The Netiquette Web site is available on the Environment Canada intranet site. Training sessions are also provided to help employees make better use of Microsoft Outlook features to manage their inbox.

Robert Graham: (819) 997-8810
Environment Canada

Compensation

General

Compensation Service Delivery Model

This initiative consists of the creation of helpdesks in all regions by April 2004. A helpdesk is currently operational in the National Capital Region and is being piloted in the Pacific Region to improve the quality and timeliness of services and enhance the productivity levels of compensation advisors. Initial results indicate that 88 per cent of compensation-related questions can be dealt with quickly by a helpdesk, thereby reducing response times, inconsistencies, and pressures on other staff. The helpdesks, in conjunction with the reorganization of work within regional compensation units into expertise modules, allows compensation advisors to focus on specific areas without the continual interruptions of compensation-related questions, which will be dealt solely by the helpdesks

Sylvie Joseph: (613) 990-5860
Fisheries and Oceans Canada

Compensation Service Delivery

Transport Canada has developed and implemented a new service delivery model. The approach is national (all compensation issues dealt with in the National Capital Region), team-focussed (rather than individual), and seamless to the client (location and service provider is irrelevant to the client). Clients only have to address their request to one main e-mail address, and the enquiry is directed to the appropriate centre (Client Service Support, Pay, Insurance and Leave, and Pension) for response. Supporting this compensation service delivery model is the highly sophisticated and innovative electronic Leave and Extra Duty system, used by employees and managers. Other innovative elements of Transport Canada's compensation service delivery model include the use of teleworkers from across the country and a well-organized apprenticeship program, designed to ensure capacity in this critical HR area.

Madeleine Grierson: (613) 990-5693
Transport Canada

E-HR

Virtual Pay — An Exciting New Tool for the Compensation Community

Virtual Pay is an on-line electronic resource available on the Publiservice Web site to support compensation advisors with best practices in the delivery of efficient and effective compensation services. The best practices include a variety of checklists, procedures, guides, working tools, and critical links to key references. Of course, it is only an aid and is not meant to be a substitute for the sound judgment of the user.

Virtual Pay has the potential to propel the compensation community down the road of rejuvenation while demonstrating its ability to harness and profit from technology. Virtual Pay represents change, and change means a degree of adaptation. Fortunately, the compensation community has a long and distinguished history of coping with change.

What is perhaps most significant is that Virtual Pay was developed by the compensation community for the exclusive use of the compensation community.

This latest development in support of the compensation community was launched on March 28, 2002, at the compensation managers' workshop held in the National Capital Region (NCR). This is the first of many instalments that will make tools available to compensation advisors that are based on best practices in the delivery of quality services to clients. The ultimate vision for Virtual Pay is "one-stop shopping" for tools and references that are key in the delivery of effective and efficient compensation services.

This resource has been under development for some time. Although created by Canada Customs and Revenue Agency, it was further developed and adapted to allow for broader dissemination across the Public Service by the Human Resource Community Secretariat (HRCS), Treasury Board of Canada Secretariat in partnership with departments and agencies in the NCR and the regions.

Strong partnerships between stakeholders (HRCS, departments, central agencies) will result in economies of scale (human and financial resources), accessibility to standardized tools, quality services and products that reduce risks and liabilities, enhanced relationships with clients, and strengthened foundations for promoting shared services.

A mechanism is now in place to quickly modify Virtual Pay content when new directives or policies are issued in order to keep it up-to-date. As well, before new tools are posted on the Virtual Pay site, they are tested by the community and validated by the appropriate policy centre. Once the information is on the site, any perceived discrepancies identified through user feedback will be addressed in a timely manner and, if required, adjustments to content will be made.

Dianne Desjardins: (613) 954-3139
Public Service Human Resources Management Agency

Compensation Web Site

Employees at Veterans Affairs Canada may now access information on various topics, such as their salary, collective agreements, pension, insurances, leave, self-service calculation tools, and forms, as well as Web sites maintained by the central agencies and other organizations. A separate site, which provides much more detailed information, was also developed for the compensation staff.

Gilles LeBlanc: (902) 566-8372
Tanya White: (902) 566-8371
Veterans Affairs Canada

Continuous Learning

General

Book-o-bus

In response to the partial relocation of the Human Resources and Corporate Services Branch away from the main tower, the Learning Centre has initiated a new service. On a monthly basis, employees from the branch meet personnel in their offsite locations and bring recent additions to the Learning Centre's collection. Each month a different theme is chosen. CIDA personnel in these locations are therefore provided with the opportunity to borrow books, videocassettes, audiocassettes, and CD-ROMs. A system to preview videos and CD-ROMs has also been established. This provides the Learning Centre with an opportunity to promote its new services and products.

Because the themes vary from month to month, Learning Centre employees will attempt to be creative and topical when choosing the themes. The slogan for this initiative is "We're rolling toward you with our Book-o-bus."

Sylvie Lagacé: (819) 997-3170
Canadian International Development Agency

Brown Bag Lunches

A series of sessions is being offered free of charge to all employees in the National Capital Region. These learning sessions, which are held in either French or English, are informal and are held about three times a month during lunch breaks (50 minutes). Participants are encouraged to brown bag their lunches.

The sessions are designed for everyone and, from time to time, for selected communities. They are facilitated by subject matter experts from Natural Resources Canada and outside suppliers. The sessions are designed to create opportunities for employees to network, share experiences, and exchange ideas with others.

The topics are varied to deal with a wide range of issues, with an emphasis placed on three main themes: learning, development, and well-being.

Evelyn Surrey: (613) 995-5310
Natural Resources Canada

Building a Learning Organization

Veterans Affairs Canada has made a commitment to becoming a learning organization dedicated to the ongoing learning of its employees, as outlined in the *Veterans Affairs Canada Five-year Strategic Plan: Human Resources 2002–07*. To ensure that this priority becomes an underlying focus of all departmental initiatives, mechanisms to align learning with the strategic objectives of the department have been developed. The department has also responded to the expressed needs of the organization and has developed a leadership program for managers from the senior to front-line levels. As a result of this program, a number of groups are organizing into their own communities of practice in order to maintain involvement with their peers across the country. There is also involvement in communities of practice from the administrative area. Through its facilitation services, the department is assisting various branches in managing in times of change.

Brenda Bergen: (902) 566-7552
Veterans Affairs Canada

Core Curriculum

The Core Curriculum has been developed to ensure that employees have the knowledge and skills required to do their job. It will permit employees to develop transferable skills and competencies and compare their learning activities against training that has been identified as key to the fulfillment of their responsibilities. In addition, it will help managers make decisions regarding training and development expenditures.

Jean-Pierre Bissonnette: (613) 993-7707
Public Safety and Emergency Preparedness Canada

Corporate Training Program

Industry Canada, through the Human Resources Branch, offers employees a range of courses and sessions on the departmental mandate, communications skills, career management, retirement planning, and work-life balance without a direct cost to employees or their home organizations. In-house, part-time, second language training courses are also offered. Course subjects and contents are updated regularly, taking into account both current government and departmental goals and client feedback. Advisory services are also available to develop customized training plans to meet strategic requirements of individual work units.

Michelle Henchiri: (613) 954-3629
Industry Canada

Learning and Employee Development Strategy

The Learning and Employee Development Strategy reflects the commitment to building a workplace of choice where every employee has the skills to perform his or her work, to establish a service-oriented culture, and to foster an environment of continuous learning and development. It provides broad guidelines with respect to managing the learning and development of employees.

Thérèse Bergeron: (613) 947-0567
Natural Resources Canada

Learning Champion and Learning Advisor

The Canadian Intellectual Property Office (CIPO) has identified learning and career development as one of five HR priorities. A multi-year action plan containing 34 specific actions has been developed. A learning champion team has been appointed to ensure that the actions in the action plan are implemented, to promote learning opportunities, and to encourage both the personal and professional development of CIPO employees. A full-time learning advisor has been hired by CIPO to provide advice and support with respect to learning and career development to managers and employees. Some examples of the 34 items in the CIPO Learning Action Plan are listed below:

- provide a workshop on career planning for employees;
- provide a "how to prepare for an interview" workshop for employees; and
- capture and report on all formal and informal learning opportunities.

The above activities were initiated in connection with CIPO's HR strategy and in response to the results from the 1999 and 2002 public service–wide employee surveys.

Audrey Sullivan: (613) 956-2998
Industry Canada

Learning Continuum

The Competition Bureau has developed a learning continuum to address gaps in employees' basic knowledge and core competencies (in the CO and ES categories) and to assure the transfer of corporate memory of employees who will retire in one to four years. The overall approach is based on individual learning plans, integrates training with on-the-job work experience, and develops skills and competencies to address progression and succession.

John Barker: (819) 997-3763
Industry Canada

Learning Culture Index

A learning culture index (LCI) is being developed. It is an instrument that will measure the department's progress toward becoming a learning organization.

Sharon Squire: (819) 994-0671
Canadian Heritage

Learning Organization Umbrella

The Learning Organization Umbrella is a mega-strategy encompassing learning as an investment for the organization. The Learning Organization Umbrella includes four key elements:

1. a continuous learning policy to stimulate, guide, and promote the development of the Public Service Commission of Canada as a learning organization committed to the lifelong learning of its people;
2. learning plan guidelines, which will serve to make the commitment to increased learning and development for employees more explicit;
3. competency profiles to identify individual learning needs; and
4. a performance feedback program.

Suzanne Bertrand: (613) 992-6976
Public Service Commission of Canada

Linking Modern Comptrollership with Good HR Practices

A modern comptrollership capacity assessment allowed the NAFTA Secretariat, Canadian Section, to assess the state of its management practices and capabilities and identify priority areas for improvement. With the results of the capacity assessment as a foundation, the Secretariat developed an action plan for ongoing learning and improvement. The focus of the plan was on both helping employees develop personally and professionally and improving the processes and systems in the Secretariat. The action plan consists of several measures, including personal training and development plans, promotion and succession plans, performance measurement, and pride and recognition activities.

Feleke Bogale: (613) 992-9384
NAFTA Secretariat, Canadian Section

Self-directed Learning Accounts

Transport Canada, Prairie and Northern Region, in keeping with its commitment to support employee career development and learning plans, introduced self-directed learning accounts in 1999–2000. This initiative was designed to promote employee-directed learning and provide accountable managers with enhanced flexibility to authorize the learning expenditures.

The objectives of Self-directed Learning Accounts are as follows:

- to provide a tangible commitment to employees who develop personal learning plans;
- to encourage planned learning and support to those preparing for the future; and
- to reinforce continuous learning as key to personal and organizational success.

Prairie and Northern Region employees (indeterminate employees and employees who have a term of six months or more) who have a documented personal learning plan have access to this program with a maximum of $250 per staff member per year.

The learning account does not replace existing training related to business or operational needs and has specified guidelines and criteria.

Terry Christian: (204) 983-4984
Transport Canada

HR Tool Kit

Although many services are available for employees, many still do not make full use of career development opportunities. The objective of this initiative is to make it as easy as possible for employees to access information and services related to career development. It also assists managers and supervisors, in their role as career coaches, to identify resources that they can recommend to employees. Based on a best practice by the Spectrum, Information Technology, and Telecommunications Sector in Industry Canada, the Chief Information Office intranet site provides a central location from which all employees can quickly and easily access Web sites that focus on career development. In terms of content, the site includes listings of opportunities (positions, assignments, secondments, etc.) from various sources; schedules and descriptions of available courses; self-assessment tools and diagnostic tests of various sorts; job search services; and workshops dealing with career development.

Robert Smith: (613) 954-3576
Industry Canada

Committees and Forums

Communities of Practice

Canadian Heritage holds regularly scheduled forums for executives, managers, and the administrative, policy, and program communities to provide opportunities for networking as well as organizational and individual learning.

Rhonda MacInnes: (819) 953-2419
Canadian Heritage

National Learning Committee

The Immigration and Refugee Board (IRB) recognized the need to create a learning committee tasked with building a learning culture within the organization in order to stimulate, guide, and promote the development of the IRB as a learning organization committed to the lifelong learning of its people. The National Learning Committee's mandate is to co-ordinate the management of learning programs and to ensure that IRB learning programs are managed effectively and efficiently, that they are delivered in an integrated, co-ordinated, and inclusive manner, and that they support the Board's mission and values as well as its corporate priorities. Some examples of the 2003–04 corporate learning priorities include a new orientation program, a competency-based HR management initiative, employment equity and diversity training, as well as occupational safety and health training for managers.

Michelle Montserin: (613) 943-1359
Immigration and Refugee Board

Competencies

Competency Profiles

Competency profiles and related tools were developed for managers, developmental programs, and functional groups (ongoing). The managers' profile has been developed in the context of modern management and has been validated by focus groups. A multi-source assessment tool and learning map have also been developed.

Dianna Thompson: (819) 997-2318
Canadian Heritage

Competency Profiles

Public Safety and Emergency Preparedness Canada has established competency profiles for the department's core positions of senior policy analyst, policy analyst, executive services and corporate support, and support staff.

The competency profiles are an important step toward enabling the department to effectively undertake initiatives in the areas of continuous learning and training, recruitment and selection, succession planning, and career management. In the area of continuous learning, the profiles will enable employees and managers to identify areas for improving skills and pursuing learning experiences. Similarly, the profiles will provide a framework for recruiting and selecting employees for policy analyst and support positions. With respect to succession planning, competency profiles will provide a framework for identifying employees who have the potential to progress to these positions and will help to identify the developmental needs of these potential successors.

Finally, the profiles will help employees plan their own careers by providing information about the skills required for positions. They may use this information to evaluate their knowledge and skills and then identify learning experiences that will enable them to acquire the skills necessary to qualify for the positions they seek. Competency profiles can serve as a valuable road map for the personal development and career management of the individual.

Jean-Pierre Bissonnette: (613) 993-7707
Public Safety and Emergency Preparedness Canada

Competency Profiles and Learning Standards

The Transportation Safety Board of Canada (TSB) is developing competency profiles and learning standards for all of its positions and individual learning plans for all its employees. It believes that competencies are the fundamental building blocks for a workplace where all employees are provided with the right tools with which to grow and develop their career. The organization benefits from this by developing a workforce that is ready to respond to the challenges of the future and through which it is able to effectively and efficiently meet its mandate. As an integral part of its training and learning strategy, the TSB plans to implement an automated learning plan tool by December 2003. The tool will allow employees interested in other positions to identify the competencies they lack or need to improve. The system will also provide employees with a list of possible training options (workshops, courses, etc.) with which to further develop their competencies for a given position.

Benoit Clément: (819) 997-3650
Transportation Safety Board of Canada

Senior Officer Self-diagnostic Tool

The Industry Canada Senior Officer Self-diagnostic Tool consists of a downloadable questionnaire that allows users to privately assess themselves against six competencies common to senior officers in the department. The tool features a graphical presentation of results, the ability to print results, the ability to view questions in both official languages simultaneously,

and pointers to learning materials to help users improve their generic competencies. The tool is a useful starting point for considering elements of a personal learning plan or as a basis for discussions with a manager on career planning and career advancement opportunities. The tool can be accessed on the departmental intranet.

Michelle Henchiri: (613) 954-3629
Industry Canada

E-Learning

Integrated Personnel System

The Transport Canada Integrated Personnel System (TIPS) is a fully bilingual, government-owned HR management system designed to reflect and respect the federal government's HR management business rules. System highlights include the following:

- integrated core modules (staffing, classification, compensation, staff relations, official languages, employment equity);
- electronic data interfaces with and from central agencies, including on-line pay; and
- electronic data interfaces with the departmental financial and salary management systems.

Debra Holmes: (613) 998-3737
Transport Canada

Learning Management System

In September 2003, Health Canada developed and implemented a new learning management system (LMS). This Lotus Notes application allows employees to identify their proposed learning activities, to forward them by e-mail to their supervisor for approval, and to keep track of all of their learning activities. Employees input the information directly into the LMS. They can also use it to send queries electronically to learning advisors and career counsellors and to evaluate the programs they have attended. Managers have access to views of the learning information pertaining to their organization, and they can also request special reports on the time and money spent by their employees on learning.

Gilles Lemieux: (613) 954-1700
Health Canada

On-line Learning Newsletter

On October 1, 2003, the Canadian International Development Agency, Continuous Learning Section, launched the first on-line learning newsletter, entitled *Ex professo*. This Latin phrase means *an expert or authority on the subject*. This newsletter, published electronically four times a year, has three principal goals:

1. to familiarize CIDA employees with all aspects of on-line learning;
2. to raise awareness and to foster a positive attitude toward on-line learning; and
3. to encourage employees to further take advantage of the on-line courses that are available to them so that they discover that on-line learning is a viable, flexible, and practical learning alternative.

Guylaine Carle: (819) 994-4158
Canadian International Development Agency

On-line Tutorial for the Manager's Guide to Multiple Format Production

The Assistive Devices Industry Office, which developed and promoted the On-line Tutorial for the *Manager's Guide to Multiple Format Production* as part of its work on the Canada On-line Disability Cluster, is responsible for the AT-Links, which is the assistive technology sub-portal on the cluster. From this sub-portal, citizens and employees can access the Accessible Procurement Tool Kit, the *Manager's Guide to Multiple Format Production* and its related tutorial, as well as other sites of interest related to access to information and assistive technologies. The URL is http://www.at-links.gc.ca.

Mary Frances Laighton: (613) 990-4316
Industry Canada

The Basics of HR Management and You

This is an e-course designed for employees who wish to develop their competencies in the HR field (e.g. new managers, HR practitioners, and candidates of the Management Trainee Program). This course is complemented by a one-day classroom session.

The course offers a broad overview to the basics of HR management, including staffing, staff relations, classification, performance management, HR planning, official languages, employment equity and diversity, as well as learning.

The course is offered using a combination of e-learning methods (e.g. information on HR disciplines, exercises, quizzes, reference notations, and a final evaluation test) with moderators and an additional one-day experiential classroom-based approach. The classroom case studies provide participants with the opportunity to apply what they have learned through e-learning modules.

This course helps the organization manage and lead people in ways that are consistent with the good HR management practices that are espoused across the Public Service of Canada.

Réné Dagenais: (819) 953-1996
Social Development Canada

The Defence Learning Network

The Defence Learning Network (DLN) is a joint military and civilian HR initiative that will implement technology-based learning and a full spectrum of learning and training tools and services to support anywhere, anytime, and just-in-time learning. Its development is in response to the government's commitment to develop a learning culture across the Public Service and to provide an environment within National Defence (DND), where military members and civilian employees are encouraged to continually upgrade their skills and knowledge in support of the mission of the Canadian Forces and DND. Currently in its proof of concept phase, the DLN has many features, including a network of learning and career centres across the country connected by an electronic backbone and a learning management platform, which will launch and track Web-based learning.

Monique Lacroix-Labelle: (613) 996-3690
National Defence

Training Course Registration System

The Transport Canada, Ontario Region, has initiated an innovative approach to registering for training courses with a new on-line system. This exciting new venture was inspired by the Government On-Line (GOL) Initiative and was developed in partnership with Information Technology Services and Human Resources Services. Employees are empowered to take control of their career development by accessing learning activities offered through the Ontario Region's Learning Centre. Each course offered by the Learning Centre will be listed for all Ontario Region employees to see and register for. The system also has useful links to other training-related sites and guidelines for personal learning plans.

This on-line system is the key to learning and development in the Ontario Region.

Lisa Magennis: (416) 952-0296
Transport Canada

Virtual Campus — Launch of the Continuous Learning Campus

On April 3, 2003, the Continuous Learning Section launched the Canadian International Development Agency (CIDA) Virtual Campus. The Virtual Campus provides CIDA employees with access to the CIDA Learning Centre, Mentoring Program, counselling services, language

training, as well as a host of courses that are presented in a variety of ways in order to meet the many different learning styles.

Thanks to numerous partnerships with external suppliers and due to the increased number of courses produced at CIDA, the Continuous Learning Campus offers an ever-expanding selection of on-line courses to meet the employees' needs.

The future development of a collaboration centre will allow the campus to become not only a site where training and learning resources are offered but also a place where employees can exchange ideas, hold discussions, communicate, and share information with each other. CIDA's ultimate goal for the Virtual Campus is that it become a centre of excellence for continuous learning.

Kathleen Roberge: (819) 953-3460
Canadian International Development Agency

Learning Plans

Learning and Performance Management System

A learning and performance management system has been developed, enabling all employees to have a learning plan if they wish to (a commitment of the government-wide continuous learning policy). In addition, coaching workshops for managers and system demonstrations have been offered.

Rhonda MacInnes: (819) 953-2419
Canadian Heritage

New Performance Review Program and Personal Learning Plan

In October 2000, a working group was created to review the existing performance feedback and appraisal process. As a result, the Immigration and Refugee Board now supports a new performance review process that was officially launched in 2002. This program is a partnership and shared responsibility between employees and managers. Employee and manager kits have been prepared to guide both employees and managers in this important initiative. As part of the policy, all employees should have written work objectives and expected results, as well as a personal learning plan. A guide was developed and is available on the intranet site to help managers and employees in prepare personal learning plans.

Michelle Montserin: (613) 943-1359
Immigration and Refugee Board

Personal Learning Plans

As a learning organization, the Canadian International Development Agency must foster the conditions necessary for a culture shift required to create an environment of continuous learning. The new culture requires the participation of employees and managers and seeks to reconcile both individual and organizational learning needs. The learning plan is a crucial tool that contributes to this change and promotes the continuous learning of all employees.

The project aims not only to develop a model for personal learning plans but also to develop a process for completing learning plans involving both employees and their managers in order to initiate a learning dialogue. The learning dialogue will help implement learning activities and will facilitate the required follow-up to ensure the development of the employees' competencies.

Guylaine Carle: (819) 994-4158
Chantal Lussier: (819) 953-5933
Canadian International Development Agency

Personal Learning Plans

Every employee of the Canadian Intellectual Property Office (CIPO) is offered the opportunity to develop a personal learning plan. Employees attend a workshop designed to help them identify their career goals and the learning activities required in order to achieve their goals. All employees are encouraged to discuss their learning plan and career goals with their supervisor and to obtain agreement on the learning activities that will be funded. Workshops are offered several times each year. This initiative was developed in connection with the Operations Sector

People Strategy and was initially offered at CIPO in response to the 1999 Public Service–wide Employee Survey (PSES). In response to the 2002 PSES, workshops continue to be offered.

Audrey Sullivan: (613) 956-2998
Industry Canada

Personal Learning Plans Evaluation Framework

Transport Canada promotes the use of personal learning plans (PLP): a formal documentation of the knowledge, skills, or competencies an employee wants to learn and focus on over both the short- and long-term. Upon approval and commitment from both the employee and the supervisor, plans to carry out the training are implemented. The PLP covers both learning required by the employee's current position and longer term personal development needs.

To measure the effect PLPs have on Transport Canada's objective of establishing itself as a learning organization, Transport Canada, Human Resources, has developed an evaluation framework designed for the ongoing collection of data on and analysis of these PLPs at the end of three years (2006).

This evaluation framework is designed to determine the number of employees who have developed PLPs, the extent to which their learning has been targeted to the ongoing needs of the organization, and the contribution PLPs have made in transforming Transport Canada into a learning organization.

Helen Hayward: (613) 990-5579
Transport Canada

Taking Charge of your Learning — Self-directed Individual Learning Plans

This half-day workshop provides employees with an opportunity to take the lead in their development needs and create a plan to implement a course of action that will result in improved performance on their current jobs and greater opportunity for increased contribution to the organization. At the end of the session, employees will be better able to prepare an individual learning plan that will outline their learning needs and how they are going to meet them. Natural Resources Canada schedules these sessions on a regular basis throughout the year.

Thérèse Bergeron: (613) 947-0567
Natural Resources Canada

Leadership Programs

Corporate Leadership Program

The Corporate Leadership Program is designed to support the department's business imperatives and its objective of becoming a learning organization. Citizenship and Immigration Canada's (CIC) Corporate Leadership Program is based on the Profile of Public Service Leadership Competencies and is guided by three principles: encourage the development of a leadership vision at CIC, support personal commitment to developing leadership competencies and to continuous learning, and create networking and peer support opportunities.

All managers at all levels participate in a three-day seminar entitled "A Reflection on Leadership at CIC." The seminar, the point of entry to the program, provides managers with the opportunity to take part in meaningful discussions on the possibilities of pulling together a set of management values and approaches that include all the department's functions and objectives. A development guide made up of road maps to help supervisors, middle managers, and senior managers develop leadership skills is handed out to managers during their participation in the seminar. Managers also have the opportunity to assess their leadership skills and attributes through a self-assessment questionnaire.

A second module focussed on developing skills in HR management is currently being developed. A pilot project is scheduled for the fall of 2003.

Chantal Bédard: (613) 952-5240
Citizenship and Immigration Canada

People Skills and People Management Training

In the Operations Sector, every competition for a management or supervisory position must base at least 35 per cent of the total selection criteria on people management skills. As a result, employees will be supervised by those who are able to demonstrate these skills, and the sector will benefit from an improved working climate. Furthermore, all supervisors and managers in the Operations Sector are expected to have taken formal training in the management of people or to have acquired equivalent practical experience. To that end, the Sector has offered the People-oriented Management Program (POMP) to all managers, supervisors, and staff who wish to acquire or update this skill. The POMP is a four-day workshop focussed on providing consistent leadership training to develop personal leadership skills of participants.

Elvira Langa Barona: (613) 954-1844
Industry Canada

Organizational Knowledge

Industry Canada Strategic Objectives Course

The Industry Sector designed a course on strategic objectives for Industry Canada (IC) in early 2003 following intensive consultation in 2002 with IC employees across Canada to clearly determine the training needs. The course starts with a macroanalysis of how government works and how IC sets its priorities from the Speech from the Throne. It then concentrates on and clearly explains the department's five strategic objectives and their inter-dependency while examining the effect IC has on the country's economy as well as how national and international policies affect IC business. The course concludes with how each branch, unit, and individual is linked to one or more objectives. A key objective of the course is to strengthen employee engagement through a deeper understanding of individual contributions to overall departmental and government goals. A pilot session was offered to employees of the Industry Sector in March 2003, and feedback from all participants was excellent.

Claude Bastien: (613) 954-2908
Deborah Toll: (613) 948-1570
Industry Canada

Regional Sales Force Training

The regional sales force (RSF) concept, which was developed by the Industry Canada, Prairie and Northern Region, was adopted in the Pacific Region about five years ago. The sales force is composed of employees who represent the department at various public events. The RSF receives annual refresher training on departmental and regional priorities, programs, and initiatives.

Feedback on RSF training is consistently excellent. Participants feel better equipped to represent Industry Canada and have a better understanding of how their work contributes to broader departmental goals.

Carol McGrath: (604) 666-4663
Industry Canada

Passports

Career Planning and Learning Passports

A learning plan initiative was developed and implemented in the Client Services Branch of the Chief Information Office (CIO) in 2001 as another facet in creating a total learning environment. Engaging CIO employees in this fashion has helped and continues to help improve client service, advance the careers of CIO employees, improve employee motivation, and increase employee retention. This effort also ensures that ongoing skills development helps employees develop into subject matter experts who can be used as available resources both within the Client Services Branch and the CIO as a whole. Learning plans, or passports, are being developed across the Sector for all interested employees.

Gary Donovan: (613) 946-9588
Industry Canada

Learning Passports

Learning Passports were introduced at the Privy Council Office (PCO) in 2001 and continue as a high profile part of PCO's commitment to learning. Learning Passports clarify senior management's approved commitment of time (minimum of five days) and money ($1,000) to each and every eligible employee. They also encourage dialogue on learning and development between employees and supervisors or managers to enhance employee competencies and increase the participation of employees at all levels in a potentially wide range of learning activities beyond their job. It also reinforces the responsibility of employees for their learning and career development and establishes individual learning plans for each employee.

Bill Fleury: (613) 952-4802
Privy Council Office

Policy

Continuous Learning Policy

In order to facilitate the implementation of the *Continuous Learning Policy* adopted by Citizenship and Immigration Canada (CIC) in May 2003, information sessions on personalized learning plans are being offered to employees and managers across Canada. Since the adoption of the *Continuous Learning Policy*, learning co-ordinators in the regions and at national headquarters have been periodically offering information sessions to employees interested in developing a personal learning plan. Parallel sessions are also being offered to managers because one of the roles of management is to support employees in the development of realistic personal learning plans.

A guide to completing a personal learning plan was also created and immediately made available to employees at the time the policy was launched. Because at CIC the advancement of learning is everyone's business, anyone in the department who is interested in this topic can obtain information on the intranet or by contacting the regional learning co-ordinators or the Learning and Development Division.

Jacqueline Lussier: (613) 957-2185
Citizenship and Immigration Canada

Learning Strategy, Policy, and Action Plan

A learning strategy, including a policy and action plan, has been written and approved. Implementation has begun.

Sharon Squire: (819) 994-0671
Canadian Heritage

Employment Equity

General

Departmental Technical Aids Loan Bank

The Enabling Resource Centre (ERC) for Persons with Disabilities, which was managed by the Public Service Commission of Canada (PSC), ceased operations on March 28, 2002. With the surplus equipment from the closure of the ERC, the PSC's Human Resources Management Directorate established the Departmental Technical Aids Loan Bank in September 2002. The Loan Bank is intended solely to assist in accommodating the needs of PSC employees with disabilities.

Robert Dawson: (613) 992-9593
Public Service Commission of Canada

Embracing Change Best Practices Reference

The Employment Equity Branch, PSHRMAC has produced two new publications to help you manage diversity in a modernized public service. *"Diversity Tools and Practices for Managers"* highlights successful practices and resources available to help managers engage in more effective HR Planning and ensure their workforce is representative of Canada's diversity. *"Managing Diversity: Corporate Culture Change Self-Assessment"* provides tips and strategies to help managers lead change and shape the diversity in their workplace. A diverse workforce is a source of the talent, creativity and innovation managers need to deliver their programs effectively. These two publications can help you do it!

Don-Pedro Payne (613) 952-3140
Public Service Human Resources Management Agency of Canada

Employment Equity Web Site

Veterans Affairs Canada launched a new employment equity Web site in October 2003. The aim of this site is to provide employees and managers with information about programs and services that contribute to the building of a representative and inclusive workforce. Staff of Veterans Affairs Canada will have quick and easy access to employment equity legislation, programs, special events, as well as the Veterans Affairs National Employment Equity Advisory Committee and the regional employment equity committees. Finally, employees will also be able to complete the Employment Equity Census Information on-line.

Trudy Burke: (902) 566-7217
Veterans Affairs Canada

Interdepartmental Project — Selection Board Members Inventory

In partnership with other departments and agencies (Canadian Heritage, the Canadian International Development Agency, the Public Service Commission of Canada, the Treasury Board of Canada Secretariat, Fisheries and Oceans Canada, Environment Canada, and the Immigration and Refugee Board), Citizenship and Immigration Canada (CIC) obtained funding under the Embracing Change Support Fund to develop an interactive, computerized, and user-friendly directory of members of visible minorities who are interested in participating on selection panels. The department's vision is to extend the directory to all designated groups and to the entire federal Public Service. The pilot phase, starting in April 2002 and ending March 31, 2003, focussed on members of visible minorities. The funding came to an end in March 2003 and steps are currently being taken to assure the viability of the directory for coming years.

Environment Canada, which is providing the system's technical platform, is prepared to maintain the system after March 31, 2003. The objective was to enter 50 members of visible minorities into the inventory; to date, the total is over 70.

Anne-Marie Giannetti: (613) 941-7744
Citizenship and Immigration Canada

Longitudinal Analysis of Industry Canada's Employment Equity Groups

In order to build a sustainable, service-oriented organization, Industry Canada needs to capitalize on the unique skills, knowledge, and experience of all its employees. Given the increasing number of persons with disabilities, visible minorities, and Aboriginal peoples in the department, as well as their continued relatively low representation in leadership positions, there is a need to focus more fully on understanding the barriers and facilitators to their full integration. The lack of satisfaction with their progress is also reflected in the results of the 2002 Public Service–wide Employee Survey, which show that visible minorities, Aboriginal peoples, and persons with disabilities have a high level of dissatisfaction with the progress of their careers in the Public Service. This initiative is proposing to undertake a medium-term study of the department's employment equity groups and other employees by gauging the opinions and experiences of the employees over time. This will enable Industry Canada to monitor the effectiveness of its initiatives and readjust them as needed. The preliminary report will be prepared by late in the fall of 2003.

Sonia Dupuis: (613) 946-6771
Industry Canada

Operational Support for the Common Look and Feel Laboratory and Information Systems Accessibility Study

This initiative seeks to provide the Common Look and Feel (CLF) laboratory with operational support to ensure that the software and application issued by Industry Canada are accessibility compliant, as stipulated under the Federal Identity Program, the Common Look and Feel, and international requirements. The second area of the initiative will use the expertise of external consultants with disabilities to assess identified accessibility issues. The consultants will work under the direction of the Web Accessibility Office in consultation with the Advisory Committee for Persons with Disabilities, Human Resources Branch (HRB), and the Chief Information Office (CIO) to ensure that they are clear and focus their attention on the required area. A final report from the consultant will recommend solutions for the short-, medium- and long-term and include suggestions for implementation. The outcome of the study will incorporate a recommendation for future processes, which would identify how the organization will handle such tasks as pinpointing problems through staff and managers, research, testing, procurement, and implementation of solutions.

Drew Hawkyard: (905) 639-7944
Lawrence Euteneier: (613) 952-9691
Industry Canada

Accommodation

Accommodation Policy

A revised accommodation policy became effective at the Transportation Safety Board of Canada (TSB) on January 6, 2003, replacing the former policy issued in March 2001. It was revised after the publication on June 3, 2002, of the new version of the *Policy on the Duty to Accommodate Persons with Disabilities in the Federal Public Service*. The TSB accommodation policy for people with disabilities is an indispensable tool for managers and employees as well as for candidates for positions. It contributes effectively to the achievement of a representative staff complement by helping create an inclusive, respectful, and equitable work environment.

Benoit Clément: (819) 997-3650
Transportation Safety Board of Canada

Duty to Accommodate

Industry Canada's *Guide to Workplace and Employment Accommodation* was developed and released in concert with much input from key stakeholders, such as the Advisory Committee for Persons with Disabilities and union representatives. The guide, which elaborates on the accommodation of persons with disabilities as well as many other types of accommodation needs that can arise within a diverse working environment, serves as a much-needed working tool to

clarify and demystify accommodation and all associated roles and responsibilities. The guide was distributed to all managers and employees, was posted on the Industry Canada Web site, and was a major focus of this year's diversity and employment equity training.

Mary Newell: (613) 952-6572
Industry Canada

Health Canada Policy on Accommodation in the Workplace

Health Canada (HC) values its employees and recognizes the diversity of its workforce. The *Policy on Accommodation in the Workplace* was recently launched as part of HC's commitment to creating a productive and respectful work environment for each employee and ensuring individual contribution. To support the implementation and ensure the consistent application of this policy, *Guidelines on Accommodation* have also been drafted. In addition, HC has developed a workshop on the accommodation policy. The workshop provides a forum for key stakeholders (candidates, employees, managers, members of the HR community, and union representatives) to review the accommodation requirements that fall within the *Policy on Accommodation in the Workplace*. The discussions focus on the roles and responsibilities of key stakeholders in an effort to proactively resolve accommodation needs and create an inclusive and welcoming environment. The workshops include presentations, guided discussions, and individual exercises with the following objectives:

- to discuss the effect of the spirit of the policy;
- to review the legislative background and terms associated with the policy;
- to explore accommodation issues and their effect in the workplace;
- to define the roles and responsibilities related to accommodation and provide a step by step approach; and
- to review a request for accommodation and resolve it.

Lucille Marleau: (613) 957-3213
Health Canada

Just Ask Me — Discussing Workplace Accommodation

This workshop is based on the understanding that the responsibility for eliminating workplace barriers across the federal Public Service is shared by everyone — managers, employees, unions, and individuals with disabilities alike. Included in this understanding are five important principles:

1. a supportive work environment contributes to the successful integration and full participation of all individuals in addition to contributing to their overall health, well-being, and productivity;
2. eliminating barriers in the workplace and promoting an inclusive and accommodating work environment is a critical HR management issue;
3. knowing your resources and strategies helps to address workplace accommodation issues and promotes inclusiveness in the workforce;
4. workplace accommodation is for everyone and, in one way or another, everyone needs to be accommodated; and
5. workplace accommodation is everyone's responsibility.

At the end of the workshop, participants are able to describe workplace accommodation, what the law says about workplace accommodation, who is responsible for it and how, the key steps involved in providing workplace accommodation, and what resources are available to help address workplace accommodation issues.

In order to provide employees with other types of learning tools, the department has developed a 30-minute presentation on CD-ROM on the highlights of workplace accommodation.

The CD-ROM, which explores a different medium that combines video streaming technology and various software applications, allows the presentation of information in an interesting and interactive manner to employees in the comfort of their offices.

André Bertrand: (819) 953-1233
Social Development Canada

Accountability

Employment Equity: Accountability Structure

Accountability is one of the key aspects of the agency's employment equity plan. The accountability framework described in the plan identifies the executive director as being responsible for integrating employment equity objectives, which include Embracing Change objectives, into managers' performance assessments for recruiting, retaining, and developing members of designated groups.

Employment equity objectives are part of the ongoing commitments found in the performance management program agreements for all executives and other managers eligible for performance pay, which is ultimately tied to the pay-a-risk component of their assessment.

Benoit Clément: (819) 997-3650
Transportation Safety Board of Canada

Employment Equity Action Plan

The Employment Equity Action Plan for the period from 2002 to 2005 has been developed to help Industry Canada achieve a diverse and representative workforce that values and respects all employees and clients. It will facilitate attracting and retaining the best and the brightest talent and further the department's commitment to becoming a workplace of choice for all employees. A key strategic element of the plan is the development of plans at the sectoral or regional level to address under-representation gaps. This process is designed around coaching local managers on employment equity goals with a view to building awareness of, generating commitment to, and establishing accountability for equity and diversity goals down and across the department. The plan also provides for ongoing training and awareness sessions for managers and employees.

Michel Lemire: (613) 946-7297
Industry Canada

Employment Equity Delegates

Twenty-seven delegates were identified by Industry Canada's assistant deputy ministers to develop, promote, and ensure the implementation of an employment equity and diversity action plan that would include precise goals and actions that respect the particular and differing priorities and circumstances in each of their specific areas. A personalized Employment Equity Action Plan Coaching Session was held with each of the delegates and his or her HR representative. A key objective for this initiative was to establish commitments and accountability across and down the organization.

Mary Newell: (613) 952-6572
Industry Canada

Awards

Aboriginal Artwork Option Offered to Recipients of the Long Service Award

While recognizing its employees, the Industry Canada Management Committee (ICMC) expressed the desire to highlight the importance of the cultural contributions of Aboriginal peoples. Within the framework of a pilot project, Aboriginal artwork has been incorporated into the Industry Canada Awards and Recognition Program. This additional option is offered to recipients of the Long Service Award who have attained 15, 25, or 35 years of service in the

federal Public Service. In total, more than 30 items reflecting various types of artwork from Indian, Inuit, and Metis artists have been selected.

Michel Lemire: (613) 946-7297
Industry Canada

Diversity Management Award

The Diversity Management Award encourages and recognizes sustained employment equity and diversity efforts in the areas of recruitment, promotion, retention, and professional development for women, Aboriginal peoples, persons with disabilities, and members of visible minority groups. The award is aimed primarily at people responsible for hiring, but it may also be given to anyone who contributed significantly to the promotion of employment equity and diversity within the Transportation Safety Board of Canada (TSB). The main purpose of such an award is to recognize those employees who have shown their determination to promote TSB's employment equity and diversity objectives in a working environment where the first priorities are respect, accountability, and integration. The award is also aimed at encouraging all employees to promote and increase diversity within the TSB.

Benoit Clément: (819) 997-3650
Transportation Safety Board of Canada

Awareness

Diversity Awareness

In 2002–03, the Human Resources Directorate (HRMD) at the Public Service Commission of Canada, with the support of senior management, developed a half-day diversity awareness course. The course is intended to provide managers and employees with the knowledge and skills necessary to address issues of diversity in the workplace.

Helen Lacroix: (613) 992-7186
Public Service Commission of Canada

Diversity Awareness Campaign

A key part of Industry Canada's 2002–03 diversity awareness campaign was the dissemination of a poster and booklet entitled *Diversity, Key to Creativity, Innovation and Achieving Excellence* to all Industry Canada staff. Answers to the most frequently asked questions on employment equity and diversity (for example, the benefits of self-identification, what managers

and employees can do to support diversity at Industry Canada, and what constitutes harassment) were directly addressed in this publication.

Arminda Serpa: (613) 954-3697
Industry Canada

Diversity Strategy

Transport Canada launched its innovative diversity strategy in October 2001. The aim of the strategy was to effect a cultural change in the department so it can become an employer of choice by 2008. As a first step, a representation census was conducted on December 5, 2001, to encourage employees to self-identify in order to facilitate updating the database. The campaign was enormously successful, achieving a 97 per cent return rate and an 84 per cent self-identification rate. In February 2002, the first Annual Diversity Conference was held in Vancouver with over 100 participants from across the country. To implement the strategy, diversity committees were formed in each region, headed by a national Diversity Steering Committee with senior management representation. Diversity advisors were hired in each region to provide support for diversity initiatives across the country.

A cornerstone of the strategy is encouraging people to talk about diversity in the workplace. To this end, more than 60 employees volunteered to undergo training to deliver half-day diversity dialogue sessions to all employees. As well, a diversity climate survey was conducted to give us a benchmark on how well diversity is implemented at Transport Canada. The survey will be conducted again in a few years to mark progress. Another initiative was the adoption of a diversity declaration by the senior management committee (TMX). Each employee received a copy of the signed declaration. A national Web site on diversity was launched in the spring of 2003; the launching of regional Web sites, which are all interconnected, followed shortly thereafter.

Shelley Adams: (613) 991-6575
Transport Canada

Diversity Training

The Transportation Safety Board of Canada (TSB) continuously delivers a compulsory one-day workshop on employment equity and diversity to all of its employees. This is a positive contribution to the ultimate objective of changing the TSB's organizational culture and thus contributing to such a change in the Public Service as a whole.

The workshop develops the notion of diversity, promoting a work environment that reflects various cultural approaches in terms of work styles and allowing employees to understand each other's differences. The objectives of the workshop are as follows:

- to explain the differences between diversity management and employment equity by defining roles and responsibilities;
- to recognize and eliminate obstacles to employment;
- to help create an inclusive and positive work environment;
- to develop strategies capable of integrating various cultural approaches to work; and
- to improve intercultural communication skills.

Benoit Clément: (819) 997-3650
Transportation Safety Board of Canada

Employment Equity

In addition to holding information sessions to encourage employees to self-identify, Measurement Canada is examining the cause of under-representation of women in the TI group. This involves reviewing current recruitment activities, occupational requirements, work practices, and selection tools to ensure that unfair systemic barriers to the hiring of members of this designated group do not exist; conducting research to determine the availability of potential recruits by analyzing their participation and graduation rate from technical institutes; researching the rate of recruitment of the designated groups for similar positions in the private and other public sector organizations and where disparities exist; and determining the causes that may negatively affect Measurement Canada's ability to compete in the labour market.

Hélène Bradbury: (613) 952-6711
Industry Canada

Employment Equity and Diversity

Diversity awareness workshops were provided to employees. The workshops sensitized participants to the fact that the predominantly homogeneous workplace of the recent past is changing as employees from diverse backgrounds are bringing with them different workplace perspectives, preferences, and assumptions as well as new challenges to which all employees must respond.

In addition to diversity awareness training, the agency has established an Employment Equity Advisory Committee. The committee advises the Deputy Minister, Public Safety and Emergency Preparedness, and the Human Resources Committee (HRC) on employment equity matters. It assists the Deputy Minister, Public Safety and Emergency Preparedness, and HRC in their efforts

to increase awareness of employment equity issues and objectives, and contributes to the agency's Employment Equity Plan.

Richard Arulpooranam: (613) 991-6656
Public Safety and Emergency Preparedness Canada

Employment Equity and Diversity Awareness

As the workforce becomes increasingly diverse, Natural Resources Canada (NRCan) needs to examine its culture more closely in order to provide a working environment that can effectively attract, retain, develop, and benefit all employees. When the workplace values and respects individual differences, everyone's unique qualities combine to create success for the whole.

The session on employment equity and diversity is divided into two parts: the first focusses on employment equity and includes information on the federal legislation, the business case for employment equity, and an overview of the NRCan action plan; the second focusses on diversity awareness, including culture, diversity, and the qualities of an inclusive workplace. The session aims to provide information as well as to encourage discussion on the various issues relating to employment equity and diversity.

Rouba Dabboussy: (613) 992-3164
Natural Resources Canada

Employment Equity Special Events

In October 2002, in order to celebrate Women's History Month, employees were invited to a special presentation given by the sole female Board Member, Mrs. Wendy Tadros, who shared her experiences, autobiography, and career choices from a woman's perspective.

In addition, a special event was held as part of the National Day of Remembrance and Action on Violence Against Women, held on December 6, 2002. Representatives of Status of Women Canada spoke to employees of the Transportation Safety Board of Canada about violence against women in Canadian society. A short film on the Montréal Polytechnic tragedy was presented, and posters were set up at various places to remember the victims of the tragedy. Following the documentary, there was a brief discussion on ways to improve organizational culture with respect to employment equity.

Benoit Clément: (819) 997-3650
Transportation Safety Board of Canada

Workshops for Managers

One-day workshops entitled "Supporting Employment Equity and Diversity in Industry Canada" were provided to managers, supervisors, and HR advisors in both the National Capital Region

and the regions. Union representatives and members of the four employment equity advisory committees were also invited to attend. The objective was to educate supervisors and managers on the legislative and policy requirements relating to the implementation of employment equity and diversity and their responsibilities in creating and maintaining a work environment where all employees can realize their full potential.

Arminda Serpa: (613) 954-3697
Industry Canada

Committees

Advisory Committee on Women's Issues

The Human Resources Branch and the Action Committee on Women's Issues hosted a luncheon on March 6 to commemorate the 2003 theme for International Women's Week, "World-Wide Women (WWW): Surfing the Digital Revolution!", by introducing a play (comedy-drama) entitled "Burn-out Blues." Following both performances (English and French), attendees had the opportunity to ask representatives from the Employee Assistance Program questions on work-life balance.

Johanne Vézina: (613) 954-3641
Industry Canada

Designated Groups — Advisory Committees and Champions

Selected senior managers were named as champions for the four designated employment equity groups (women, visible minorities, persons with disabilities, and Aboriginal peoples). In consultation with respective champions, designated groups provided advice and input on the development of the goals and objectives for inclusion in the departmental employment equity plan and other activities related to HR management. Advisory groups identify and recommend any remedial action required to address systemic and attitudinal barriers to the full participation of designated groups in departments.

Michel Lemire: (613) 946-7297
Industry Canada

Employment Equity Advisory Committee

Environment Canada (EC) created an employment equity (EE) advisory committee, which is chaired by the departmental EE champion and consists of the Chief of EE and Official Languages, the national EE senior advisor, the regional EE co-ordinators, the representatives of five networks (visible minorities, Aboriginal peoples, persons with a disability, youth, and middle managers), union representatives, and the representative for non-unionized portion of EC. The committee's mandate is to make observations and recommendations as well as provide

practical advice concerning the strategies, issues, policies, and initiatives submitted for its input regarding the implementation of the EE program at EC. The Committee meets on a quarterly basis and reports to the EC Executive Committee through the EE champion.

Louise Traversy: (819) 997-1547
Environment Canada

Employment Equity Committee

At the Transportation Safety Board of Canada (TSB), the executive director's presence on and role as chair of the Employment Equity Committee reveal a real commitment to changing the organizational culture at the TSB and thus contribute to raising the Committee's profile. In other words, leadership with respect to equity and diversity at TSB is exemplified by top management.

Benoit Clément: (819) 997-3650
Transportation Safety Board of Canada

National Committee of Federal Public Servants with Disabilities Web site

Fisheries and Oceans Canada (DFO) provided resources and personnel to develop the main Web page of the National Committee of Federal Public Servants with Disabilities (NCFPSD). This Web site will allow the NCFPSD to communicate with both of its client groups: federal public service employees with disabilities and federal government senior management. The NCFPSD will also use the Web site to conduct surveys of registered individuals on various policies and issues and collect views and thoughts from individuals on the reports it publishes. The responsibility for the site has recently shifted to the Public Service Human Resources Management Agency and is expected to be up and operational by the fall of 2004.

Cathy Scott: (519) 677-5931
Public Service Human Resources Management Agency of Canada

Harassment Prevention

Counselling Services

Reflecting Canadian Society, the Canadian International Development Agency is a diverse and educated workforce. Each employee brings to work his or her views on issues and problem solving. Sometimes, divergent views bring new ideas, whereas on other occasions, conflicts arise. In the light of the HR Modernization Initiative, federal departments are invited to support their employees with respectful and tailor-made approaches.

The counselling services at the Canadian International Development Agency is promoting a pilot project to empower some employees to become interveners in the workplace, whether they are at national headquarters, in the regional offices, or in the missions abroad. Those employees play an active role in intervening in a timely and efficient fashion, to prevent the escalation of situations that may arise, such as verbal, physical or psychological abuse, discrimination, harassment, substance abuse, fraudulent behaviours, as well as values and ethical dilemmas.

Catherine Aubin: (819) 953-4348
Canadian International Development Agency

Guidelines on the Prevention and Resolution of Harassment in the Workplace

As a result of revisions made to the Treasury Board *Policy on the Prevention and Resolution of Harassment in the Workplace*, which took effect on June 2001, the current harassment policy at the Canadian International Development Agency (CIDA) needs to be updated. In September 2002, a co-development initiative from Labour Relations led to the establishment of a joint union-management working group mandated to harmonize CIDA's current policy with the revised Treasury Board Policy. The working group was composed of individuals from various unions, the executive group, the EX feeder groups, administrative staff, members of La Relève, as well as representatives from the Employee Counselling Services and Labour Relations.

This initiative not only provided the opportunity to develop guidelines for CIDA on the subject of harassment but also provided participants with an opportunity to share their concerns about its application as well as suggest recommendations and avenues of resolution for a better understanding of harassment. The participation of Labour Relations was twofold: to provide expert advice and to facilitate the exchange of views and discussions around the table.

The diversity and various work experiences around the table brought an added value to the discussions and contributed to the development of the document.

Everyone's point of view was appreciated, and everyone's participation was paramount to the success of the product.

A climate of trust allowed the group to reach a consensus around the table before proceeding to the next steps. A project built on a co-development format facilitates both the approval and the promotion of a document.

Nathalie St-Onge: (819) 997-6640
Canadian International Development Agency

Harassment Prevention

Industry Canada has established a service agreement with the Federal Centre of Workplace Conflict Management. Departmental employees may approach the Centre for confidential advice. The Centre also provides mediation and conflict resolution services. The goal is to resolve conflicts early, effectively, and informally, but the Centre may also conduct formal investigations on behalf of the department, if so requested. In addition, the Centre offers training and information services to promote awareness of harassment issues and alternative dispute resolution, as well as to provide behavioural guidelines that avoid the escalation of conflict into perceptions of harassment.

David Smith: (613) 952-6096
Industry Canada

Ombudsperson

In 2002, the Public Service Commission of Canada (PSC) established the function of ombudsperson. The ombudsperson offers confidential, impartial, and informal support in dealing with workplace issues to all employees. These may include unfair practices or procedures, the conduct of other employees, or issues of ethical behaviour. The services of the ombudsperson are an alternative to more formal mechanisms, such as grievances, appeals, and complaints.

Ginette Danis: (613) 947-0825
Public Service Commission of Canada

Prevention of Harassment in the Workplace

Zero tolerance of harassment and discrimination remains the target of the Public Service Commission of Canada (PSC). The PSC has received very few formal complaints in recent years but continues nonetheless to be proactive with respect to the prevention of harassment in the workplace. In fact, since the fall of 1999, several initiatives have been undertaken. Among them, a departmental co-ordinator was formally appointed and answers directly to the President or to his delegated managers regarding complaints, a departmental policy based on Treasury Board policy released in June 2001, was developed and awareness sessions are offered on an ongoing basis.

Helen Lacroix: (613) 992-7186
Public Service Commission of Canada

HR Planning

Competency-based HR Management

The Immigration and Refugee Board (IRB) has chosen to initiate a competency-based approach to its HR management. This approach will help the IRB to be more proactive in planning and responding to strategic organizational requirements and improving service delivery through redesigned, competency-based processes.

To this end, the IRB is in the initial stages of developing a competency-based architecture and profiling strategy for two groups: Members Immigration Division and Refugee Protection Officers. Validation of these profiles and the development of self-assessment tools will soon be undertaken to assist employees in the measurement of their competencies and proficiency levels as part of an overall career development framework. This will be supplemented by a development planner and resource catalogue of learning activities, which will assist employees in preparing action plans for developing competencies and monitoring progress throughout the year. It will be an evergreen document that will evolve with the organization.

The IRB is committed to introducing a competency-based HR management system as part of an overall integrated HR framework. The project will be phased in over a three-year period.

Michelle Montserin: (613) 943-1359
Immigration and Refugee Board

Demographic Analysis Capability

This project consists of automating the production of statistical reports coming from many sources into a single, easy-to-read document. Initially, the number of reports that were needed to do a proper demographic analysis required a large amount of time to produce, verify, and analyze. With the completion of this project, a minimum of data manipulation is required, accelerating the production of Canadian Heritage's demographic review as well as the business plans of the department's branches.

Ginette Cripwell: (819) 997-6933
Canadian Heritage

HR Planning

The Human Resources Service Delivery Directorate at Social Development Canada has developed the *HR Planning Roadmap for Managers* to help them gain in-depth knowledge of their workforce's demographic profile, to forecast their HR needs, develop strategies to anticipate consequences of a changing environment, and take timely action to influence strategic departmental decisions. The roadmap comes complete with a step-by-step process and useful

templates, such as "Data Collection," "Environmental Analysis," "Skills and Competencies Analysis," and "Employee Data, Learning, and Development," to help guide managers in every step and ultimately make progress toward getting the right people, in the right place, at the right time, and at the right cost.

Lyse St-Jacques-Ayoub: (819) 953-3419
Social Development Canada

HR Planning

The Public Service Commission of Canada (PSC) believes that strategic HR management involves integrating HR planning into the business planning process. The PSC, as an agency, favours an approach to HR planning that involves the active participation of all managers in order to identify their HR issues and come up with appropriate solutions. Accordingly, the PSC has created a questionnaire aimed at identifying the HR issues that could affect each manager's ability to deliver his or her operational plan in accordance with the organizational values and vision.

The approach advocated by the PSC relies on the valuable contribution of its HR experts (staffing, career counselling, staff relations, equity and diversity, learning, classification, official languages, change management, etc.) to examine the issues and solutions specific to their respective areas of expertise as well as assess and identify the potential effect on the organization (risk management) and the feasibility of the solutions. It is then possible to evaluate the organization's ability (capacity and readiness) to respond to each type of issue in the immediate future, as well as the extent of control it will have over these same issues in the future.

At the start of each planning cycle, an environmental analysis is used to establish the strategic priorities of the agency from which the new business plan will follow. Through the its HR planning approach, the PSC can identify the strategic HR priorities from the environmental analysis, integrate the solutions put forward into the organization's business plan or the managers' operational plans, specify the commitments made to healthy HR management in the accountability agreements, and ensure appropriate follow-up through quarterly reports on the business plan and managerial performance evaluations.

Pascale Bourque: (613) 995-2760
Public Service Commission of Canada

HR Planning and Monitoring Tool

The HR unit of the Human Investment Programs Branch at Social Development Canada initially developed the Staffing Management Activity Report and Tracking (SMART) tool to obtain HR information and statistics, generate reports for management and HR professionals, and

monitor workload within the HR unit. The Human Resources Service Delivery Directorate has recently implemented this tool across all branches within headquarters in the context of headquarters-wide HR planning.

Lyse St-Jacques-Ayoub: (819) 953-3419
Social Development Canada

HR Planning Tools and Templates

A tool kit was prepared to help managers with their HR planning in the context of the annual strategic planning exercise. The tools and templates allows managers to

- identify their HR needs and requirements to better meet their business goals;
- promote a proactive approach to HR and workplace management;
- facilitate the achievement of employment equity and Embracing Change goals;
- potentially reduce time and cost of future resourcing activities; and
- identify opportunities for collaborative staffing actions.

Ginette Cripwell: (819) 997-6933
Canadian Heritage

On-line Tools

Transport Canada, Human Resources, has developed several new on-line self-service tools for managers and HR professionals.

Now, for the first time, managers are able to electronically access their organization charts: a visual colour picture containing a wide range of useful position and employee information (i.e. position title, number, group and level, tenure [term, indeterminate], name of employee [whether substantive or acting], reporting relationships, security level, and linguistic profile of the position). Information contained in these organization charts is updated daily from the Transport Canada Integrated Personnel System (TIPS).

In addition, the classification Web site is customized with useful classification information, policies, and tools for employees, managers, and HR professionals.

George Mitsou: (613) 990-5557
Transport Canada

HR Modernization

HR Modernization Committee

The Federal Environment Assessment Review Office established an internal HR Management Modernization Committee, which includes representatives from all sectors of the organization. The committee contributes to government-wide initiatives to improve HR management and is tasked with furthering the agency's progress in addressing the results of the 2002 Public Service–wide Employee Survey. Its goal is to make recommendations to the HR Committee to modernize HR management practices, thereby making the agency an even better place to work. Initiatives have been undertaken under the following six major themes: "Pride and Recognition," "Healthy Workplace," "Improvement of Workplace Technology," "Information Sharing," "Learning," and "Results-based Management."

Theresa McEwen: (819) 957-0344
Federal Environment Assessment Review Office

Labour Relations

Departmental Guidelines on Overtime

A set of guidelines on overtime came into effect in 2002 to provide managers and employees with an interpretive guide to improve administration of overtime within the department. They describe best practices and provide advice on how overtime can be administered effectively, with due consideration to consistency, equity, and flexibility as well as the requirements of the collective agreements.

Doug German: (780) 951-8703
Environment Canada

Departmental Management-Union Committee

A working group on standby and call-back practices was established to review the current application of standby and call-back provisions of the collective agreements within the Transportation Safety Board of Canada (TSB) and to propose an internal application framework. The working group is the first of a series of initiatives the TSB is taking to foster a work environment that is conducive to employee participation in the decision-making process and that promotes building consultative relationships with TSB unions.

Benoit Clément: (819) 997-3650
Transportation Safety Board of Canada

Labour-Management Co-development Framework

On September 26, 2002, Industry Canada launched the new labour-management consultation framework developed in partnership with all five bargaining agents representing Industry Canada employees. The framework includes a national steering committee composed of representatives from both labour and management and provides for the creation of joint co-development subcommittees to address issues of interest leading to the co-development of modern HR policies and Industry Canada programs. The intent is also to promote co-operative solutions to labour management issues in an effective and efficient manner, upholding the fundamental values of trust, honesty, mutual respect, and transparency.

Nicole Cusson: (613) 954-3647
Industry Canada

Labour Relations Centre of Expertise

Fisheries and Oceans Canada (DFO) is creating a centre of expertise (CoE) for labour relations (LR) to provide national co-ordination and allocation of LR priorities and to ensure consistency of advice and interpretations. The CoE seeks to provide a more strategic approach to systemic LR issues and related training and will help DFO prepare for the effects of the government-wide HR modernization legislation. The CoE will comprise regional LR professionals and a national office with expanded responsibilities. In addition to overseeing national LR operations, the corporate LR office will focus on LR policy, increased participation and input to collective bargaining, national training and education, enhanced union-management relationships, and reporting and analysis of significant national departmental LR issues. The national office will also retain responsibility for harassment and human rights issues, exclusions, and safety and security designations. The CoE is expected to be staffed by April 2004, with the transition to be completed by the end of September 2004.

Joe Grebenc: (613) 991-0116
Fisheries and Oceans Canada

Leadership

HR Committee

The Transport Canada Human Resources Committee, under the direction of the department's senior management team, acts as an advisory body on emerging HR management issues that are strategic and relevant to the department as a whole.

Senior management's commitment to HR issues is evidenced by the fact that the committee is co-chaired by a line assistant deputy minister and a regional director general.

Membership consists of senior management from all regions and line groups in headquarters.

Brenda Marchbank: (613) 998-5786
Transport Canada

Leadership Champion

Transport Canada has a leadership champion, who is a member of the department's senior management committee.

Managers in the Prairie and Northern Region identified four competencies they needed to develop: coaching employees, seeking feedback on their own performance, proactively managing staff's work-life balance, and downward communication on broad corporate issues.

The Prairie and Northern Region is currently addressing all of these areas. Examples include the development of a coach-the-coach session for managers as well as the development of a regular e-newsletter for all staff on regional and national issues.

Mark Conrad: (204) 984-8123
Transport Canada

Leadership Competency Development

In the face of looming demographic trends and an increasingly knowledge-based economy and society, National Defence's (DND) focus on the development of leadership competency among its staff will ensure that it continues to attract and retain talent. Leadership is a core public service competency, and its development at all levels of the organization is crucial to ensuring effective succession planning and continued quality service to Canadian citizens.

To support the development of leadership competencies among everyone, DND's Director General, Learning and Professional Development, is designing, developing, and offering a leadership curriculum for civilian employees through partnerships with the Canadian Centre for Management Development and the Canadian Defence Academy. The final implementation will

see 24 learning activities (courses and e-learning) and programs (coaching and mentoring) based on the following themes: "Leadership and Self," "Leadership and People," "Leadership and Work," "Leadership and Change," and "Leadership and the Organization."

DND will continue to integrate its approach to leadership competency development and learning in the department by explicitly linking formal (courses, established programs) and informal (coaching, mentoring, stretch assignments) learning activities with the implementation of business processes, such as competency-based management and succession planning. DND will also continue to build its corporate continuous learning capacity through learning plans for all employees and through projects such as the Defence Learning Network. These efforts will foster and sustain leadership at all levels of the organization.

Stéphanie Poliquin: (613) 996-5028
National Defence

Yearly Meeting of Supervisors

The Industry Canada Radiocommunications and Broadcasting Regulatory Branch holds a yearly meeting of supervisors to review common concerns and solutions and has set up a supervisors' network to organize supervisor-related activities.

Jan Skora: (613) 990-4817
Industry Canada

Official Languages

Administrative Guidelines for the Investigation and Resolution of Official Languages Complaints

Industry Canada established the *Administrative Guidelines for the Investigation and Resolution of Official Languages Complaints* to facilitate the investigation and resolution of departmental official languages complaints originating from its employees or the general public. The guidelines bring more direct accountability to the managers best placed to investigate the complaint, resolve the problem, and establish corrective measures to eliminate its recurrence.

Cindy Sullivan: (613) 941-9423
Industry Canada

Bilingual Capabilities

The Information and Communications Technology Branch has designated Fridays as a day for all staff to interact as much as possible in French. Upon agreement of participants, meetings are held in French, and all casual conversations are conducted in French. This provides staff with the opportunity to increase their level of bilingualism in a working environment, which could provide additional opportunities for career advancement.

Margo Morin: (613) 990-4238
Industry Canada

Language Training Graduates

Recognition certificates are signed and presented to graduates of the language training program by the official languages champion along with a package of helpful information, a thesaurus, and a congratulatory letter.

Michèle Carrière: (902) 566-8397
Veterans Affairs Canada

Linguistic Mentoring Program

The Linguistic Mentoring Program was undertaken in the National Capital Region to help Anglophone and Francophone employees improve and maintain oral expression skills in their second language.

To date, 32 employees have benefited from this voluntary partnership between employees who want to learn and employees willing to provide support, guidance, and learning opportunities. This project helps partners understand and appreciate both cultures, strengthen links between employees who might not necessarily interact regularly, and ultimately improve the department's

linguistic capacity to serve its clients in French and English. Interest in this initiative continues to grow within the department and the remaining challenges are to find mentors for the ever-increasing number of protégés and to investigate the possibility of introducing this initiative in the regions.

Régina Gnahoué: (613) 954-5260
Industry Canada

Management Framework for Linguistic Profile Review

The management framework governing the language profile review at Citizenship and Immigration Canada confirms, among other things, the department's commitment to ensure that its policies and programs foster the recognition and use of English and French in Canadian society. With this in mind, the department intends to review the linguistic profiles of its positions in order to ensure the respect of statutory requirements and to implement additional measures to strengthen its linguistic capacity and optimize the use of both official languages.

Anne-Marie Giannetti: (613) 941-7744
Citizenship and Immigration Canada

Management Framework for Applying to Language Training

The management framework for applying to language training in Citizenship and Immigration Canada reaffirms the department's commitment to create a work environment that is conducive to the use of both official languages and offer its clients and employees bilingual service of equal quality. To this end, the department will make language training more readily accessible to its employees over the next three years and will take measures to maintain employees' second official language skills. This framework will provide employees with exceptional opportunities to improve their knowledge of their second language.

Line Noreau: (613) 952-5242
Citizenship and Immigration Canada

Official Languages

The department has adopted an approach to in-house language training that recognizes the importance of bilingualism in the context of career management and development. This approach is in line with requirements stipulated in the *Official Languages Act*. In-house language training (one-on-one) is currently provided to all employees (one hour per week) who are interested in participating in this endeavour, regardless of the linguistic profile of their current position.

As well, during the summer months, students are encouraged to participate in second language training group sessions.

In addition to in-house language training, the department has established an official languages advisory committee that will serve as a sounding board for ideas and a source of advice for the Deputy Minister, Public Safety and Emergency Preparedness, and the Human Resources Committee (HRC) on departmental activities designed to meet official languages policy objectives.

In addition, the Committee will

- help the DSG and HRC ensure sensitivity to official languages issues and objectives within the department;
- provide advice and support to the DSG and HRC on matters relating to implementing the *Official Languages Act*; and
- review and comment on the departmental official languages report.

Richard Arulpooranam: (613) 991-6656
Public Safety and Emergency Preparedness Canada

Official Languages Collaboration Agreement

An official languages collaboration agreement between the Commissioner of Official Languages and the Deputy Minister, Citizenship and Immigration Canada (CIC), was approved on March 18, 2003. This agreement describes the mechanisms that CIC and the Office of the Commissioner of Official Languages have jointly agreed to follow for the purpose of settling official languages complaints and helping to support the Official Languages Program. It ensures direct contact with the various stakeholders to optimize the complaint-handling process while confirming the accountability of CIC senior managers. The agreement clarifies the roles and responsibilities of the various parties involved in investigating and resolving complaints and provides them with procedures to follow when handling complaints.

Anne-Marie Ciannetti: (613) 941-7744
Citizenship and Immigration Canada

Official Languages Reference Manual

Industry Canada has prepared an *Official Languages Reference Manual*. The purpose of the manual is to provide employees and managers with guidance on the different parts of the *Official Languages Act* and policies related to communication with and service to the public, language of work, participation of English-speaking and French-speaking Canadians in federal institutions, and the advancement of English and French linguistic minority communities to ensure that Industry Canada respects the true spirit of the *Official Languages Act*.

The project goes to the heart of providing a respectful working environment and contributes to improvement in the overall sense of well-being in the workplace.

Cindy Sullivan: (613) 941-9423
Industry Canada

Official Languages Strategy

The Official Languages Strategy developed for the International Region has been given effect. All new FS employees must be bilingual at a CCC skill level. Applicants must now have the required language skills as a precondition for assignment or promotion. This strategy will provide managers with the assistance needed to define training needs and be better prepared to meet future requirements for all necessary skills.

Barbara Diener: (613) 957-6968
Citizenship and Immigration Canada

Official Languages Web Site

The Veterans Affairs Canada Official Languages intranet offers information on language of work and service to the public. It also provides employees and managers with access to the second language evaluation tool and offers tips on telephone messages, visual offer, how to conduct bilingual meetings, and translation services. Employees may also link to other relevant sites, such as the sites for Canadian Heritage and the Office of Commissioner of Official Languages.

Hélène Hupé: (902) 566-8404
Veterans Affairs Canada

Poster

A new departmental poster was developed and displayed in all boardrooms of Tower C, Place de Ville, in the National Capital Region (NCR) to encourage employees to express themselves in the language of their choice. Three promotional tools from the Treasury Board of Canada Secretariat, *The Hit Play — Chairing Bilingual Meetings, Chairing Meetings*, and *You Have the Floor*, are available in each boardroom. Additionally, a copy of *The Hit Play — Chairing Bilingual Meetings* was sent to middle managers in the NCR to remind them of their obligations to create a climate where participants feel free to use their preferred official language.

A booklet entitled *Official Languages — Simply a Matter of Respect . . .* will be distributed to all employees in October 2003. The booklet summarizes the official languages obligations with respect to Transport Canada's clients, colleagues, and the general public's right to be served in

the official language of their choice. The booklet also describes employees' rights as both as public service employees and employees of Transport Canada.

Francine Charbonneau: (613) 990-5690
Transport Canada

Publication

The publication " Compendium of Good Practices – Official Languages ... it's a matter of respect " is a collection of a number of initiatives from different federal institutions. This compendium covers themes over and above the management of human resources as the Official Languages Program extends to other aspects, such as service to the public, etc. Theses initiatives may be adapted to the needs of other institutions or help create new initiatives.

Bernadette Larrue (613) 952-2866
Public Service Human Resources Management Agency of Canada

Quality Management System Project

A pilot project for the quality management system has been established to improve compliance with language of work provisions between national headquarters and the Quebec region. More specifically, this project intends to improve the quality of bilingual communications between the Quebec region and national headquarters and to create an environment that is conducive to the effective use of both official languages. This project will be phased in over a three-year period. Citizenship and Immigration Canada expects to promote this initiative within the Public Service by sharing its benefits with other agencies and departments.

Daniel St-Arnaud: (514) 283-5978
Citizenship and Immigration Canada

Orientation

General

E-learning — TC @ a Glance and Orientation @ a Glance

Transport Canada has developed two Web tools, TC @ a Glance and Orientation @ a Glance, to provide employees and managers with an ongoing and just-in-time orientation to the department and to answer key employee questions. Employees and managers access the Web tools directly through their computer by clicking the "Employee Corner" and the "Managers' Toolbox" links. An innovative toolset, soon to be launched, will also highlight new departmental initiatives to employees across the country from their desktops and through CD-ROM (in remote areas).

Tracey Smith: (613) 991-2211
Transport Canada

Employee Handbook

Measurement Canada has developed an employee handbook that provides an overview of the organization, its mission statement, and values, as well as the its expectations of its employees. It is a good source of information on internal services, such as contracting and procurement, accounting services, facilities management, and records management, and also contains summaries of the agency's HR policies, procedures, and programs. The handbook was introduced in April 2003 to address employees' concerns following a work environment study conducted by the agency in 2000.

Coleen Burningham: (613) 952-2631
Industry Canada

Employee Orientation Site

A national employee orientation intranet site was launched in November 2002. It integrates national content and regional components and provides links to other departmental sources of information. The orientation site provides new employees with information to facilitate their integration into the organization and helps better communicate the vision, mandate, mission, and business of Environment Canada. It includes a supervisor's guide for welcoming new employees as well as guidance to those tasked with conducting employee orientation sessions. The site can also be a valuable resource to current employees who want to know more about the department or are not sure where to find key organizational information. The orientation site is complemented by a video showing the variety of work in at the department through the

testimonials of employees from across the country. The video is also meant to be used for recruitment purposes.

Jovette Champagne: (819) 997-6735
Environment Canada

Programs

Departmental Orientation Program for New Civilian Employees

In April 2003, National Defence (DND) launched a new department-wide civilian employee orientation program aimed at welcoming new civilian employees and integrating them as quickly as possible into their new environment. The program aims also to improve the learning, motivation, productivity, satisfaction, and retention of new employees and to build their understanding of their role with DND. Because orientation is not a one-time event but an ongoing process, DND has a multi-phased program with responsibilities for both managers or supervisors and employees. The five phases are as follows: pre-arrival, work unit orientation, coaching, formal orientation session, and evaluation.

Employee materials include an orientation kit, an orientation intranet site, and one-day orientation sessions offered at locations across the country. The program also includes a two-hour training session for managers and a managers' and supervisors' guide to prepare managers for their role in orienting new employees.

Stéphanie Poliquin: (613) 996-5028
National Defence

Lifeguard Program

The Lifeguard Program was created as part of the Chief Information Office (CIO) People and Workplace Agenda theme, "Improving the Workplace." Its purpose is to provide managers, lifeguards, and branch consultants with information to welcome new CIO employees and provide them with a one-point access to operationally necessary information. Its goals are to ensure that new employees feel more at ease and oriented within the sector, to help reinforce their decision of having chosen to work at CIO, and to promote continuous recruitment. This initiative was launched across the CIO in April 2003 and has received positive feedback. Two volunteers from each branch act as branch consultants and additional branch volunteers act as lifeguards. A series of documents and guides has been developed for the administration of the program (e.g. Lifeguard Program Master Guide, Rescue Skills Guide for CIO Lifeguard, Guide for Branch Consultants, and Guide for the New Employee's Manager). The Lifeguard Program includes a New Employee Orientation Initiative. An introductory paragraph about new CIO employees is

written and their photo is taken and sent by e-mail to all staff within the sector. A Lifeguard Web site is also available providing all necessary information to new employees.

Miram Trudeau: (613) 946-6086
Industry Canada

Orientation Program

The Canadian Intellectual Property Office (CIPO) has developed an orientation program for all new employees. The program is Web-based and provides an orientation guide and checklist for managers and a guide for employees. All new employees receive a CIPO pin and are introduced at a meet-and-greet session with the CIPO Executive Committee held at the beginning of each month. All new employees receive a welcome e-mail from the CEO on their first day of work as well as a personalized letter of welcome from their director. This initiative was developed in response to CIPO's aggressive recruitment program and to issues raised in the 1999 and 2002 public service–wide employee surveys.

Audrey Sullivan: (819) 956-2998
Industry Canada

Orientation Program

Deputy's welcome and on-line orientation

When new employees log on to their system for the first time, they are greeted by a welcome message from the Deputy Minister, Public Safety and Emergency Preparedness, inviting them to visit the agency's employee orientation Web site.

With this one-stop shopping site as a source of information, the employee orientation Web site helps new employees become oriented to the agency and makes it easier to acquire basic knowledge about administrative procedures. The orientation site also includes questions and answers that are frequently asked about the agency's operations and procedures.

Orientation guide

The orientation guide is designed to answer immediate questions about Public Safety and Emergency Preparedness Canada and continues to provide employees with information as they get to know the department. The guide contains general information on the portfolio of Public Safety and Emergency Preparedness Canada and the rights and obligations of federal employees. While this document is aimed primarily at full-time, indeterminate employees, most of the information also applies to term, part-time, student, and casual employees.

Orientation session

The orientation session is the meeting room part of the Orientation Program. Delivered on a quarterly basis, the session provides an opportunity for new employees to learn more about the programs and services available to them (Mentoring Program, Skills and Education Database, Core Curriculum, etc.), to begin to build a network of colleagues, and to meet senior management.

Learning activities calendar

Public Safety and Emergency Preparedness Canada is committed to providing an environment that encourages employees to learn new skills and acquire new knowledge. As part of this commitment, the department launched its Winter 2003 Calendar of Learning Activities, which contained events (e.g. values and ethics, diversity, policy development, deck writing, and briefing notes) intended to help employees equip themselves to better face today's and tomorrow's challenges.

Employees are also encouraged to participate in portfolio learning activities and visits, which assist in their understanding of the mission, structure, and operations of the five portfolio agencies (Royal Canadian Mounted Police, Correctional Service Canada, Canadian Security Intelligence Service, National Parole Board, and Canadian Firearms Centre).

Jean-Pierre Bissonnette: (613) 993-7707
Public Safety and Emergency Preparedness Canada

Prairie and Northern Region Employee Orientation Program

This initiative was developed in response to the Industry Canada 2000 and 2001 employee surveys as well as to address the challenge that lies ahead in terms of workforce recruitment and retention over the next several years. As well, the orientation program is seen as part of the internal communication strategy, a method to provide consistent information and messaging, not only to new staff but also to front-line staff who regularly need a basic knowledge level in many different areas in order to provide the Industry Canada story.

The goal of the initiative is to familiarize new Industry Canada employees with the values, beliefs, norms, and regional culture. Industry Canada wants to provide a consistent welcoming experience to all regional staff, regardless of their location, geographically or organizationally. Along with the regional orientation, the REXD meets with all students and new hires during his twice-yearly tours and gathers feedback and concerns. The orientation includes a video welcome from the REXD, city-specific and directorate-specific information, as well as an electronic

check-in form and checklists to facilitate the experience for managers. The orientation has been very positively received.

Melissa Omeniuk: (204) 984-3639
Industry Canada

Supervisor Orientation Program

As part of Natural Resources Canada's (NRCan) commitment to foster lifelong learning and promote employee development, the Human Resources Services Branch is pleased to offer NRCan's Supervisor Orientation Program (SOP), which focusses on the supervisor as administrator, leader, and results-oriented manager. This five-module program is geared to those who are new to supervision, experienced supervisors seeking a refresher course, and employees who plan to move into supervisory roles in the near future.

A skilled supervisor is an essential resource in any organization. The SOP is designed to provide the fundamental competencies for interacting with employees and accomplishing the work of their organizations. The overall purpose is to help supervisors develop an understanding of their roles and responsibilities and to help enhance interpersonal relations with employees and their work groups.

As part of the SOP, NRCan has developed a supporting Web site. Through this Web site, NRCan employees are able to familiarize themselves with the SOP. This site contains useful tools, resources, and developmental sites that will enable employees to consider what role SOP might play in their career plans.

Thérèse Bergeron: (613) 947-0567
Lucia Scianname: (613) 995-8107
Natural Resources Canada

The Corporate Orientation Program

The Public Service Commission of Canada (PSC) Orientation Program is offered throughout the agency to all new employees, including students. New employees receive a letter of welcome from the Director General, Human Resources, or the Regional Director General (included with the letter of offer), in which a brief overview of the Corporate Orientation Program is given. Upon arrival, the first e-mail that new employees receive announces the Orientation Program and provides them with a hyperlink to the PSC Orientation Web site. In addition, an invitation is sent to new employees to attend an orientation session in the National Capital Region.

Managers, who also play a key role in the Corporate Orientation Program, have access to on-line guidelines and tools to assist them in making their new employees feel welcome and valued in the workplace.

Surveys of attendees are conducted every four months, as a follow-up to the Corporate Orientation Program, to ensure that new employees are receiving the most valuable information.

Joanne Joly: (613) 996-0589
Public Service Commission of Canada

Sessions

Orientation Sessions

Delivering two monthly face-to-face information orientation sessions (one in English, one in French) for new employees of the department in the National Capital Region, with a guided tour of the office complex facilities, allows the organization to conduct new employee entry feedback to better understand employee expectations of work and career priorities.

Manon Francoeur: (819) 997-5815
Canadian Heritage

Orientation Sessions

Regular two-day orientation sessions are offered three times per year in English and French. These courses are open to all employees (up to a maximum of 30 participants per session) of the Canadian International Development Agency (CIDA). The course includes a series of presentations by CIDA staff (including senior managers), a video and discussion on CIDA's mission, a tour of headquarters, and a visit to the President's office.

A two-week comprehensive Orientation Program for New Employees and Locally Engaged Professionals is offered once a year in September or October (up to a maximum of 30 participants per group). This program targets newly hired development officers (recruited through a specific program) and CIDA's locally engaged staff in the field (CIDA's non-Canadian field staff). It gives all course participants a chance to learn about CIDA's key policies, programs, and aid delivery mechanisms in an environment of mutual co-operation that is supported by CIDA management.

Sylvain Chrétien: (819) 953-5934
Canadian International Development Agency

Student Orientation Session

Designed especially for students at Natural Resources Canada (NRCan), this half-day session ensures that students feel welcome, understand NRCan's culture, and become familiar with the opportunities open to them as employees of NRCan. These sessions are held three times a year to coincide with new student hires.

Lucia Scianname: (613) 995-8107
Natural Resources Canada

Performance Management

Performance Management: Managing for Results

In response to the 1999 and the 2002 public service–wide employee surveys, an integrated performance management process was developed and approved and is being implemented at Social Development Canada.

Based on a set of values and principles, the process promotes a way for employees to work together to achieve both individual and organizational success. The goal is to create a culture where coaching and feedback occur as a routine part of each workday.

To do this, Social Development Canada has developed an integrated cyclical process with feedback and coaching as its driving force. It includes employees setting clear and measurable performance expectations with their managers, which will link to the business and strategic direction of Social Development Canada, identifying the competencies required, determining the support required to fulfill the expectations, developing learning plans to address both employee work-related needs and developmental needs, and conducting a formal review at the end of the cycle. Performance management provides the opportunity to give and receive both positive and constructive feedback on an ongoing basis. It is about creating a better way to work together to reach the goals of the organization.

Several tools have been developed to support the process. These include the following:

- a policy;
- a tool kit for employees;
- a tool kit for managers (includes communication and implementation strategy, assessment criteria, diagnostic tool);
- a train-the-trainers workshop for facilitators;
- a workshop for managers and other HR professionals; and
- an information session for employees.

Oro Bengio: (819) 956-6326
Social Development Canada

Recruitment and Retention

Electronic Recruiting

Transport Canada's electronic inventory provides managers in its Safety and Security Group with instant access, through a powerful search engine, to applications in a continuous feed, on-line Web application system for over 40 technical regulatory and inspection jobs in the department, including pilots, engineers, technical inspectors, and aircraft maintenance engineers.

Transport Canada designed and implemented this electronic recruitment system in 1999. This system, in conjunction with a national recruitment campaign for the above-noted positions, was part of Transport Canada's long-term recruitment strategy for its entry-level inspectors. To date, over 300 appointments have been made through this system. The time to staff these positions has been significantly reduced and the electronic inventory has become an accepted recruitment tool by departmental managers in the Safety and Security Group. Enhancements to this system are ongoing and include the following new features:

1. In the screening phase: an e-screening form, available on-line and tailored to each search conducted of the e-inventory, by candidate. The e-screening form has reduced time and effort for both managers and HR professionals.
2. In the assessment phase: an on-line technical knowledge examination. The ultimate objective of this project is to deliver a technical knowledge examination on-line in partnership with the Personnel Psychology Centre of the Public Service Commission of Canada. This initiative is designed to significantly reduce candidates' and managers' time and to eliminate subjectivity in marking.

Nancy Simmons-Wright: (613) 993-7646
Transport Canada

Entry and Departure Feedback Program

In 2002–03, Canadian Heritage carried out its commitment to develop and implement recruitment, employee retention, and workplace improvement strategies to ensure that it has the most qualified employees and senior managers to fulfill its mandate. The Entry and Departure Feedback Program is one of these strategies. This program will enable the department to address the increasingly complex challenge of recruiting and retaining a representative and effective complement.

The objectives of the program are as follows:

- to understand the expectations of new employees relative to their priorities regarding a career choice and the work conditions liable to attract them and to put in place recruitment strategies that would meet those expectations;
- to understand the dynamics and the reasons for the departure of employees and to put in place employee retention strategies;
- to support the HR strategy; and
- to support the Employment Equity Program and the Embracing Change objectives.

Tristan Deschênes: (819) 994-0881
Canadian Heritage

External Recruitment Without Competition

Since September 2, 2002, Transport Canada (TC) has been one of the seven federal departments to participate in the Public Service Commission of Canada (PSC) pilot project on external recruitment without competition (including shortage group appointments), previously known as named referrals.

The departmental management framework, developed to seek delegation of authority from the PSC, received support from both senior management and the bargaining agents. Since the department implemented its comprehensive national operational policy (which lists the assessment criteria and the procedures for assessing requests to make such appointments), TC has been receiving many requests to share this best practice with other government departments.

Mariette Akehurst: (613) 991-6579
Transport Canada

Recruitment, Retention, and Learning Policy

The managers of the NAFTA Secretariat, Canadian Section, have developed personal training and professional development plans with each full-time employee. These plans, signed by the employee and the Secretary, identify career goals and the training requirements for the employee to move toward those goals during a predetermined period of time. This approach is designed to encourage continuous learning by the employee, strengthen those areas identified as needing improvement, and promote retention of key staff. An important component of these professional development agreements is the linkage between stated Secretariat objectives as outlined in its report on plans and priorities and each key activity and performance indicator.

These innovative career development and succession plans were implemented in 2001–02 and 2002–03. Under these plans, an employee who performs a specialized function (the Deputy Registrar, for instance) can prepare him- or herself for a career at the Secretariat. The employee follows a course of training to improve his or her work performance and to prepare him- or herself for potential promotion within the Secretariat. After three years of fully satisfactory performance and educational development, the Secretariat considers the employee ready to accept increased responsibilities.

The training requirements for managers were determined in 2002–03, and each manager is now following a training plan to match their capabilities with the requirements of the accountability framework that guides their work. Additionally, all managers are now required to take a course in international trade so they can understand and explain the context in which the Secretariat operates outside the office.

To support recruitment efforts, not only for the Secretariat but also for the Government of Canada, the Secretariat provides meaningful job opportunities for several students, including articling law students, employment equity interns, information technology students, and summer students.

During the last fiscal year, the Secretariat inaugurated a policy to foster pride and recognize performance. In support of this policy, the Secretariat held several events during the year to recognize the contribution of its employees.

Philippe Martineau: (613) 992-9383
NAFTA Secretariat, Canadian Section

Recruitment Site, Brochure, and Video

A national recruitment Web site entitled "Careers at Environment Canada" was launched in February 2003 at http://www.ec.gc.ca/recruit/english/english.htm. The purpose of the Web site is to increase the visibility of the department to the general public by presenting it as an employer of choice. The "Careers at Environment Canada" Web site includes three main components: (1) Be part of this environment, (2) Could this be you? and (3) What are my career options? The site is complemented by a brochure and a video that demonstrate the variety of work the department does through the testimonials of employees from across the country.

Josée Beaudry: (819) 997-4064
Environment Canada

The People Plan

The recognition of the competitive and volatile nature of the job market and the concerns related to recruitment, retention, and renewal planning set the stage for the development of the Pacific and Yukon Region People Plan. Now in the second year of its implementation, the People Plan is a collaborative effort by senior management, staff, labour unions, and HR to ensure that Environment Canada is a workplace of choice, now and into the future.

The Plan sets out annual series of actions and measures of success for each of the four following desired workplace characteristics:

- a high level of employee satisfaction;
- a sustainable and competent workforce;
- a shared management of personnel processes; and
- a safe and healthy work environment.

A report the achievements made during the first year and the action plan established in the second year is available by contacting the People Plan Co-ordinator, Sean Standing.

Sean Standing: (604) 713-9889
Environment Canada

Staffing

General

Building Staffing Capacity

Health Canada's Staffing Centre employs full-time tutors and consultants whose role is to build capacity within the staffing community of the department. The tutors are responsible for the administration of the departmental staffing certification program and work one-on-one with assigned trainees to guide them through the required elements of the program. The tutors also provide a wider consultation role for all HR advisors on issues relating to staffing.

Monthly staffing community meetings and regional teleconferences as well as information dissemination through a central mailbox are key elements that ensure HR advisors are up-to-date and informed. Training sessions and presentations for both managers and the HR community are delivered (staffing delegation and bias-free selection, values training, SOQ builder tool, e-recruitment, etc).

Francine Burdick: (613) 957-3547
Health Canada

Competency-based Staffing Workshops for Staffing Advisors

Competency-based staffing has been used in various business areas of Transport Canada for several years with great success.

To build on this success, Transport Canada, Human Resources, has developed three workshops that focus on Transport Canada's competency model, how to use competencies when building statements of qualifications, and how to develop competency-based rating guides that incorporate behavioural-based questions.

Initially aimed at HR professionals in the National Capital Region, the learning material from these workshops, available on-line through Transport Canada's HR on-line since the fall of 2003, is being tailored for specific target audiences (e.g. a refresher tool for managers familiar with the competency-based approach, a quick overview for managers new to competency-based management, and a resource tool for HR professionals).

Linda Newton: (613) 991-6267
Transport Canada

Employee Input to Appointment Decisions

The Industry Canada, Radiocommunications and Broadcasting Regulatory Branch, organizes employee boards that interview short-list candidates being considered for supervisory positions.

The Employee Board interviews candidates and provides input to the assessment of personal suitability factors.

Jan Skora: (613) 990-4817
Industry Canada

ES Capacity-building Initiative

The Transport Canada Policy Group has recently launched a new ES-02 pool aimed at building policy capacity and providing an enriched job and learning experience for up to eight new recruits. The pool is centrally funded by the assistant deputy minister and the eight new recruits were hired through the Public Service Commission of Canada's Post-Secondary Recruitment Program. Each participant will have a mandatory personal learning plan and will rotate through a series of job assignments over a two-year period. Opportunities for promotion to the ES-03 level will be offered through a generic ES-03 competition, run as often as needed to fill vacancies at that level. Special attention is paid to pairing up participants with a more senior officer who supervises a research project assignment that is independent of their specific job assignment. The successful operation of the pool (logistics, assignments, evaluation) occurs under the watchful eyes of a steering committee consisting of three directors and a senior HR manager.

Ian Clark: (613) 998-3965
Transport Canada

Fairness and Staffing — Selection Based on Competency Profiles

Since 2001, Corporations Canada has conducted hiring processes using competency profiles to improve fairness in staffing. The abilities in its statements of qualifications are based on the competency profile for the targeted position. The costs of implementing this initiative are reduced by using the menu of Operations Sector common competencies and tools to build profiles and by using the menu of behavioural-event interview questions posted on the Operations Sector People Strategy Web site.

Robert Weist: (613) 941-8141
Industry Canada

Information Session on the Art of Understanding Notices for Competitions and Statement of Qualifications

The Learning Centre is offering an information session to all personnel to assist them in developing a proper understanding of competition notices and statements of qualifications. This initiative is being developed in partnership with the Operations Section of Human Resources.

Sylvain Chrétien: (819) 953-5934
Canadian International Development Agency

Preparing for the Competitive Process

This one-day workshop is designed to respond to the feedback employees provided in the 2002 Public Service–wide Employee Survey. The workshop provides an overview of the staffing process in the Public Service and a clear explanation of the steps involved in preparing for the competitive process. This session is designed for employees with very little knowledge of the staffing process or who have never participated in a competitive process.

Natalina Keats: (613) 995-4247
Natural Resources Canada

Pre-qualified Unranked Pool Selection Process

Fisheries and Oceans Canada (DFO) was the first department to receive delegated authority to conduct a pre-qualified unranked pool selection process (PQP). An important aspect of receiving delegation was DFO's commitment that every candidate in the pool would have a reasonable expectation of being appointed to a position. Senior management has made use of the pool mandatory for the staffing of all administrative or executive assistant positions at the AS-01 group and level.

The pool was officially launched on May 26, 2003, and it was composed of 60 fully qualified candidates. As of July 9, 2003, there were 30 referral requests (23 for indeterminate positions and 7 for term positions). At that date, 18 letters of offer had been made to candidates (14 letters of offer for indeterminate positions and 4 for term positions).

Patti Kuntz: (613) 991-1922
Fisheries and Oceans Canada

Resourcing Tool Kit

This tool kit was created by the HR Resourcing, Recruitment, and HR Reform team following an analysis of the existing staffing tools available to managers, employees, and HR professionals throughout the Public Service.

It contains the newest policies, directives, methods, and options in resourcing and how to apply them. Employees wanting to know how to apply for a job can visit the site and seek helpful information on résumé writing and interview preparation. The site can help guide managers through the staffing process and clarify the roles and responsibilities, for example, of a board member during the interview process.

The Resourcing Tool Kit is located on the departmental intranet site.

Nicole Langile: (819) 997-7443
Social Development Canada

Selection Board Member Training Session

The session focusses on the major activities involved in the selection process:

- designing the statement of qualifications;
- developing criteria or behavioural indicators to ensure a thorough understanding of each qualification;
- determining the use of qualifications;
- determining the relative importance of qualifications;
- identifying or designing assessment methods; and
- scoring candidates.

Throughout the session, special emphasis is given to a values approach to selection, official languages, employment equity, and the duty to accommodate. Issues relating to privacy and the *Canadian Charter of Rights and Freedoms* are also integrated into the session.

At the end of the session, participants will have an understanding of the practical requirements involved in the selection phase of the staffing process as well as their expected role as members of the selection committee.

John Burk: (613) 947-4116
Natural Resources Canada

Staffing Advisories

To help managers improve their staffing planning capabilities, Transport Canada, Human Resources, has developed a new electronic tool.

These advisories are designed to give managers advanced notice for impending HR events, such as the end a term.

These advisories are generated by the Transport Canada Integrated Personnel System (TIPS) and are sent to managers through HR Self-service.

Mary-Ellen Cochrane: (613) 990-5629
Transport Canada

Staffing Monitoring and Performance Measurement Framework

Fisheries and Oceans Canada (DFO) has developed a *Staffing Monitoring and Performance Measurement Framework* to enhance the monitoring capability and to examine the health of staffing and staffing-related activities within the department. The information from these

analyses will be evaluated to ensure that staffing decisions achieve desired results and that they comply with the staffing values and principles of the Public Service.

Patti Kuntz: (613) 991-1922
Fisheries and Oceans Canada

Staffing Plans

To effectively implement HR planning in the department, the regions and sectors of Fisheries and Oceans Canada (DFO) are developing staffing plans that are integrated with components of its Financial Management Information System. The staffing plans will provide departmental managers with well-grounded, carefully designed information on recruitment and staffing needs. This information will ensure that managers retain the employees required to effectively implement their mandate without exceeding salary allocations. The staffing plans are multi-year in nature and address the employment equity and official languages requirements at the departmental and sectoral or regional levels.

Patti Kuntz: (613) 991-1922
Fisheries and Oceans Canada

Staffing Transparency

The Staffing Transparency approach is part of the Chief Information Office (CIO) People and Workplace Agenda theme, "Investing in Our Future Organization," which, in turn, complements existing HR practices. The main objectives for this approach are to inform CIO employees of vacant positions and employment opportunities within the sector and to adopt a CIO enterprise approach to filling vacancies from the EX equivalent to EX minus 2 levels. Benefits to this approach are a commitment to staff; access to a larger pool of qualified candidates; a consistent, transparent, and credible approach; and clear communication of available CIO opportunities.

Gary Donovan: (613) 954-9588
Industry Canada

Staffing Values

The Transportation Safety Board of Canada (TSB) strongly believes in upholding the staffing values of a professional public service: competency, representativeness, non-partisanship, fairness, equity, and transparency. These public service staffing values are promoted throughout the agency as being a high priority and are communicated to all managers through information sessions. These staffing values, along with TSB's core values of competency, openness, fairness, integrity, and respect, were distributed to all TSB managers who attended staffing training. The

agency's mission and core values were posted in all TSB boardrooms as a reminder to all staff of the importance of a value-based organization.

Louise Henry: (819) 994-8010
Transportation Safety Board of Canada

E-HR

Electronic Staffing System and Electronic Inventory of Candidates

The Canadian Space Agency has set up an electronic staffing system and an electronic inventory of candidates interested in engineering positions. The staffing system facilitates and speeds up the staffing process, while the electronic inventory can be used to recruit highly qualified candidates. All interested parties, candidates (employees and members of the public), HR advisors, managers, and system administrators can access the inventory on the Internet at http://jobs.space.gc.ca. Authorized users can quickly consult the pool of departmental, interdepartmental, and external candidates; carry out searches; extract statistics; consult candidates' files; pre-select candidates; refer candidates to managers; and send e-mail messages to candidates. With an interactive system, users can quickly look for candidates with hard-to-find experience and specialties.

The system automates the flow of information among candidates, advisors, and managers during the staffing process. The information is sent electronically and in real time, which means there is no need to print or handle paper documents and files.

Setting up an electronic inventory is not in itself an innovation. What is innovative is that the system brings together speed and a pool of skilled candidates and is fully compliant with the rules established by the Public Service Commission of Canada.

Yves Saulnier: (450) 926-4817
Canadian Space Agency

HR Wizard

The HR Wizard consists of a suite of e-HR tools designed to enable employees and managers to access HR information, to simplify and facilitate HR activities, to automate HR functions done manually, and to improve the provision of HR services. The HR Wizard currently features a training tracker, a statement of qualifications builder, an electronic staffing request, an HR data warehouse, and an organization chart builder (these last two features are available to HR officers only). Plans for the future include the development of other automated tools, such as an overtime

reporting system, a rating guide builder, a catalogue of pre-approved work descriptions, a screening tool, and a clearance system.

Ron Duval: (819) 997-8710
Christopher So: (819) 997-3525
Environment Canada

On-line Statement of Qualifications

This tool is available to managers on the departmental intranet and provides an effective method of quickly generating a statement of qualifications (SOQ) for any Industry Canada position, pending a staffing action. This methodology, if used regularly and widely, will lead to better consistency in SOQ content for similar positions. Over the longer term, the intent is to link the on-line SOQ tool to other on-line tools to generate assessment guides and to competency frameworks.

Nicole Leblanc: (613) 957-8749
Industry Canada

Automated Statement of Qualifications

The Automated Statement of Qualifications Project was an initiative chosen to improve HR management within the department and as a means to open the staffing process to all employees, thereby improving transparency. The Automated Statement of Qualifications is on the Natural Resources Canada intranet site.

A manager is walked through all of the steps involved in building a statement of qualifications, beginning with choosing the group and level and the language requirements of the position. From there, the database offers choices under the headings of "Experience," "Knowledge," "Abilities," "Personal Suitability," and "Conditions of Employment" required for the position. Managers choose their requirements by checking boxes and clicking on links. Under each element, managers can click on "Help" and "Info" at each step of the process.

Once the manager has selected the necessary qualifications for the position, the requirements can be saved on the his or her personal hard drive, either as a WordPerfect or Word document. The completed product is a bilingual statement of qualifications that reflects the duties of the position and can be amended, as required.

John Burk: (613) 947-4116
Natural Resources Canada

Staffing Made Easy

"Staffing Made Easy" is a Web site primarily targeted at managers to simplify the staffing process and to provide a better understanding of staffing options, programs, and solutions.

The project has three components: First, there is a vacancy management checklist that contains a number of questions a manager should ask him- or herself before initiating a staffing action. Second, there is a description of each process, program, and employment status and the procedures that should be used for its application. Third, there is a list of frequently asked questions and answers that have been raised by managers as they work their way through the staffing process.

John Burk: (613) 947-4116
Natural Resources Canada

Succession Planning

Knowledge Transfer

As a key element in successfully undertaking succession planning, Measurement Canada will undertake a number of activities to assure the transfer of knowledge or retention of corporate memory from a retiring or departing employee to his or her successor. Beginning in 2004–05, Measurement Canada will

- identify key positions within the organization where the incumbent of the position is expected to retire within the next five years and where steps must be taken to ensure the transfer of knowledge or corporate memory from these individuals to their successor;
- document the process, methods, tools, and techniques of individuals with special skills and responsibilities within the organization to help new employees undertake their new functions;
- document the methods and procedures of the work performed by a particular group within the organization;
- conduct exit interviews with each departing employee to enable a constructive exchange on the challenges and future orientation of the position being vacated;
- review and update, as necessary, the agency's competency profiles; and
- provide backup training for selected key positions and functions to ensure that there is an adequate number of trained backup personnel to carry out the agency's key activities.

Hélène Bradbury: (613) 952-6711
Industry Canada

Knowledge Transfer and Succession Planning for Critical Subject Matter Experts

Transport Canada was one of the first departments to formalize a methodology to staunch the flow of critical corporate knowledge leaving the department with retiring subject matter experts (SME).

Initially developed as a means of capturing and passing on the valuable expertise, judgment, and insights of its regulatory and inspection community, eligible to retire within three to five years, the Knowledge Transfer and Succession Planning programs for critical SMEs have become an integral part of sound HR planning in Transport Canada.

Managers are now able to access all the information they need on this subject through a new Web site on TC's HR On-line.

Annette Dunlop: (613) 993-0861
Transport Canada

Succession Plan

Measurement Canada is in the process of developing a succession plan to ensure the continuity of executive, management, and professional talent capable of achieving the business objectives of the organization. The plan's main objectives are to facilitate the transfer of critical knowledge and expose the right people to that knowledge, to promote the attainment of the agency's employment equity objectives, to improve the HR planning process by identifying the agency's needs in terms of the workforce, and to reduce future staffing delays and costs through strategies. The plan will cover fiscal years 2004–05 to 2007–08.

Hélène Bradbury: (613) 952-6711
Industry Canada

Staff Relations

Guide on Investigating Staff Relations Grievances

This guide provides information to managers who have been nominated as grievance officers and must investigate grievances from employees, in accordance with the *Public Service Staff Relations Act*. The guide describes steps involved in such investigations.

Nicole Sarrazin: (819) 997-8712
Environment Canada

Guide on Investigating Suspected Misconduct

This guide provides an overview of the steps involved in investigating incidents brought to the attention of middle managers, such as alleged inappropriate behaviour and conflicts in the workplace. The guide details the necessary steps to consider when investigating situations, conducting research, interviewing witnesses, analyzing results, writing reports, deciding on appropriate corrective measures, communicating decisions, and following up.

Linda Laurin: (819) 997-8712
Environment Canada

Student Program

Initiatives Concerning Student Programs

In 2003, Citizenship and Immigration Canada's (CIC) senior management team reiterated its commitment to supporting young people by again recognizing that their motivation, enthusiasm, and new ideas are vital to the department's future. CIC is thus becoming increasingly involved in student programs: a national co-ordinator in the Learning and Development Division ensures that students' time with the department is highly rewarding for both the students and the department. Orientation sessions for students and various forums allowing students to share their experiences, challenges, and needs are on the agenda at various times of the year.

In the fall of 2003, CIC also launched an improved version of the co-operative education program through a pilot project at national headquarters. This program was the result of a joint initiative of the Internal Audit and Disclosures Branch and the Human Resources Branch. The two branches are committed to providing students with a highly structured and positive work experience so that both parties reap increased benefits from the work terms: a better understanding of CIC's mandate and the creation of a candidate pool. This initiative thus reinforces the orientation activities, offers varied learning activities, such as visits outside the student's work environment, and promotes the active participation of director generals and managers from various CIC sectors.

Linda Brassard: (613) 941-9721
Citizenship and Immigration Canada

Student Learning Program

Public Safety and Emergency Preparedness Canada has been recognized for its well-developed student program both by the students who work in the department and outside organizations. The program provides students with excellent learning opportunities and ultimately helps develop a pool of bright young talent equipped to enter the Public Service.

The Human Resources Division, in partnership with the department's student committee, co-ordinates learning activities to give summer students working at the agency a better understanding of the portfolio's mission, structure, and operations.

During the summer of 2003, students were given the opportunity to participate in the following learning activities:

- National Parole Board learning and decision-making activities;
- Canadian Security Intelligence Service briefing (CSIS) — CSIS headquarters;
- tour of correctional institutions in the Kingston area;

- tour of Royal Canadian Mounted Police facilities in the National Capital Region;
- tour of an Aboriginal community;
- second language training;
- lunch-and-learn sessions;
- departmental softball league; and
- volunteer activity involving a non-governmental organization working closely with Public Safety and Emergency Preparedness Canada.

Richard Arulpooranam: (613) 991-6656
Public Safety and Emergency Preparedness Canada

Student Program

The Student Program was initiated by Environment Canada in 2001 to build and renew HR capacity and to become a workplace of choice for co-op students and participants of the Federal Student Work Experience Program (FSWEP), with the overall intent to recruit qualified graduates from the program as employees. At the centre of this program is the Student Program Administrator (SPA), a co-op student position that is staffed on a rotating basis. The SPA acts as a liaison with HR to assist managers, based on their specific needs, in all matters of student employment (co-op, FSWEP, etc.). In addition, SPAs are responsible for student components of the program, such as educational sessions, student newsletter, client satisfaction, and Web site maintenance. The SPA makes the process of hiring students easy, ensures students have the most rewarding experience, and provides qualified graduates for public service renewal. The Student Program has only been used by Environment Canada in the National Capital Region, but based on its overwhelming success, Environment Canada would be willing to help other departments look into implementation of the program.

Éric Saint-Onge: (819) 994-7808
Environment Canada

Surveys

2002 Public Service–wide Employee Survey

The Transportation Safety Board of Canada (TSB) had a multi-faceted strategy for dealing with the dissemination of the results from the 2002 Public Service–wide Employee Survey (PSES) and ensuring that required initiatives would be implemented.

Survey results

An in-depth analysis of survey results was prepared for and presented to senior management, unions, managers, and all employees, identifying areas in need of improvement, as well as areas identified as being positive. In the spirit of respecting the agency's values of transparency and respect, the same presentation was made to everyone, and the presentation was later posted on the TSB intranet. It is interesting to note that in the agency's business plan, under the section "Responsive Workplace," the well-being of employees is considered a high priority.

Follow-up action committee

To ensure employee acceptance of the proposed action plan, in December 2002, a PSES follow-up survey action committee was established at the TSB. The committee's mandate was to review the survey results analysis for the agency and to suggest concrete initiatives to address overall issues. Committee members (managers and employees) were selected by their peers and represent each organizational unit of the survey. Members assisted senior management in developing and implementing the resulting action plan.

PSES Web site

The creation of a PSES Web site within the agency provided an effective method of communicating the results of the survey to employees and a means of providing progress reports on the work of the follow-up committee and action plans.

Benoit Clément: (819) 997-3650
Transportation Safety Board of Canada

Developing a Prairie and Northern Region Innovation Strategy

In direct response to the 2001 and 2002 annual regional surveys, and also in response to the results of the 2002 Public Service–wide Employee Survey, Industry Canada's Prairie and Northern Region (P&NR) has undertaken development of an internal P&NR innovation strategy. The strategy, which is one of three strategic priorities for the region, is designed to build a culture that encourages innovation and allows employees to better manage and implement new ideas. The regional survey has provided an opportunity to study the issue in more detail.

The development of the strategy began with focus group sessions with staff that examined both workload and innovation issues. The focus groups revealed that innovation was not well understood, that there was limited sharing between people and organizations, that the value of standardization and best practices were not well understood, and that there was no recognition system for ideas and innovators. Over the past year, the region has begun incorporating learning about innovation and creativity into events, the regional executive team held a learning retreat focussed on innovation, and the P&NR manager's conference in January 2003 was themed "Innovation, Learning Together, Making it Happen."

Throughout the 2003–04 fiscal year, several other initiatives are underway across the region; they include the following:

- training for staff in the use of creativity tools, such as Six-Hat Thinking;
- development of an idea-management process to assist in focussed problem solving versus random idea generation; and
- implementation of physical space in each city to be used as space for brainstorming, teamwork, and encouraging innovation. These rooms, referred to as "idea zones" by staff, will be the place where people can use the new skills and tools learned to generate ideas, develop them, judge them, and draft plans to implement them.

Deb Hogg: (306) 975-6738
Industry Canada

Pulse-taking Activities

Canadian Heritage conducts regular "pulse-taking" activities with its employees to follow up on the results of the 2002 Public Service–wide Employee Survey and to continue dialogue with all staff members.

Sharon Squire: (819) 994-0671
Canadian Heritage

Representation Census Survey

In January 2003, the Human Resources Management Directorate (HRMD), Public Service Commission of Canada, initiated an employee survey in an effort to obtain an accurate and complete picture of the composition of the HRMD workforce. With the assistance of the Information Technology Services Directorate, the survey was conducted electronically using

e-mail and the survey tool "Perseus." Use of the latter assisted HRMD staff in monitoring and analyzing responses to the employee survey questionnaire.

Robert Dawson: (613) 992-9593
Public Service Commission of Canada

Survey on the Needs of Persons with Disabilities

The Public Service Commission of Canada (PSC), as an organization, is committed to creating a workplace that is supportive of and responsive to the needs of persons with disabilities. To that end, the PSC's Human Resources Management Directorate (HRMD) conducted a survey in November 2003 to assess the issues facing employees with disabilities in such areas as workplace accommodation, information technology, and participation in selection processes. The results of the survey will be used to develop an action plan and strategies to address the identified issues during the upcoming fiscal year.

Robert Dawson: (613) 992-9593
Public Service Commission of Canada

Values and Ethics

Managing Ethical Issues in a Diverse Workforce

Public Safety and Emergency Preparedness Canada offered a session on managing ethical issues in a diverse workforce. Ethical decision-making processes are as diverse as the workforce, and building an organization of shared values can be a challenging enterprise.

A facilitated discussion was led on the following questions:

- What is our situation in terms of diversity and pluralism in ethics and values?
- What would an empirical study show of common Canadian values?
- Employee ratings of "perceived ethics" are found to be higher in smaller organizations.
- What can organizations do to improve trust, honesty, and shared values?

A values and ethics component has also been added to the department's intranet site. This site presently features the new *Values and Ethics Code for the Public Service*, the series of questions and answers prepared by the Treasury Board of Canada Secretariat, the confidential report, other related policies, a link to the Office of Values and Ethics, as well as the Tait Report.

Jean-Pierre Bissonnette: (613) 993-7707
Public Safety and Emergency Preparedness Canada

Well-being

General

Thematic Series

Lunch-and-learn sessions are being offered at the Public Service Commission of Canada. Topics, such as humour in the workplace, ergonomics, how to deal with teenagers, and healthy living day are being offered. These lunch hour sessions are organized through internal resources as well as through partnerships with other federal departments.

Joanne Joly: (613) 996-0589
Public Service Commission of Canada

Employee Assistance Program

Employee Assistance Program

The Employee Assistance Program, or EAP, is a voluntary, confidential, short-term counselling, advisory, and information service for employees and their eligible family members. The EAP can help with personal problems that affect an employee's family life, work life, or general well-being. There is no cost to the employee or the employee's family. If long-term or specialized counselling is required, the counsellor will assist with a referral to an affordable community resource. The employee or family member would then be responsible for any fees that the employee's benefits plan or provincial health insurance do not cover. The current contractor providing EAP services provides a nurse health help line 24 hours a day, 7 days a week, through which employees can contact bilingual, registered nurses for assessment of non-emergency calls, obtain direction and suggested courses of action, as well as obtain general health information.

Michel Lemire: (613) 946-7297
Industry Canada

Employee Engagement

Involving Employees

At the Canadian Intellectual Property Office (CIPO), 110 employees were included in focus groups designed to gather their opinions on workplace issues. This input was instrumental in the development of CIPO's HR strategy. In addition, all employees who joined CIPO within the last year were invited to attend a focus group for new recruits, where they shared their views on how their jobs and the work environment met their expectations.

Audrey Sullivan: (613) 956-2998
Industry Canada

People and Workplace Agenda

The People and Workplace Agenda (PWA) was developed in 2002 in the Chief Information Office (CIO) to support the needs and priorities of CIO employees and respond to various surveys and HR issues identified across the CIO Sector. The PWA is about an organization continuously striving to be the workplace of choice by focussing on ways to create and implement a dynamic work environment that values its employees, fosters learning and career development, and rewards experience and high performance standards. The PWA, also referred to as a living document, is regularly updated and revised as required. Each year, new action items are added as CIO priorities evolve.

The PWA, which is aligned with the Industry Canada People Management Strategy, focusses on four themes: HR Planning and Governance, Improving the Workplace, Investing in our People, and Investing in our Future Organization. A champion at the director general level has been identified for each theme, and a PWA Steering Committee, which is the forum used to discuss and implement all items brought forward through the PWA, has been created.

Bob Porter: (613) 952-6368
Industry Canada

Exit Interviews

Departmental Employee Departure Feedback Program

This program provides a mechanism where employees are encouraged to talk about their experiences at Natural Resources Canada, offer suggestions on ways to improve working conditions, and identify changes needed in departmental operations, policies, and practices that could increase the job satisfaction for all employees.

The program is targeted to employees leaving the department, including indeterminate, term, students, and seconded employees. The program is designed to obtain employees' views of the current organizational health and workplace well-being.

John Burk: (613) 947-4116
Natural Resources Canada

Employee Exit Feedback

Employees leaving the department have the opportunity, on a voluntary basis, to provide feedback on experiences during their period of employment. This feedback can be provided (anonymously, if so desired) through an on-line questionnaire, through a personal interview, or both. The goal is to identify any systemic practices detrimental to employee well-being at work

and follow-up with action where possible. The comments received may also aid in strengthening recruitment, orientation, and development processes and programs.

Michelle Henchiri: (613) 954-3629
Industry Canada

Exit Interview Program

The Public Service Commission of Canada (PSC) has conceptualized an exit interview program to target employees who are leaving the PSC. The intent of this program is to gather and analyze the views of employees with respect to the current organizational health and workplace well-being.

Based on employees' feedback, HR policies and practices could be altered or new programs could be developed to ensure that the PSC provides a work environment that is challenging and rewarding.

Dora Lee: (613) 992-8649
Public Service Commission of Canada

Feedback

360-degree Feedback Exercise for Managers

To facilitate and improve communication between employees and managers, the Industry Sector hired an outside consultant and ran a 360-degree feedback exercise for managers in December 2002 and January 2003. It was a success: participation rate was 80.1 per cent. Meetings with managers and staff were held in January and February 2003 to discuss feedback obtained and develop or present action plans to address issues raised. Periodic follow-up is being done and an evaluation of the exercise was conducted in January 2004. The results of the feedback exercise were examined and integrated into the survey analysis.

Claude Bastien: (613) 954-2908
Industry Canada

Peer Feedback

The peer feedback program in the Operations Sector is similar to upward feedback. All employees in the sector were offered the opportunity to use this process to seek feedback from their peers and were provided with a personalized report regarding how their peers view them. This tool has provided useful feedback for those who wish to generate personal learning and development plans.

Elvira Langa-Barona: (613) 954-1844
Industry Canada

Work-Life Balance

Distributed (Satellite) Offices

Industry Canada's Ontario Region has established a number of distributed offices in locations throughout the province where employees are able to work closer to home. This has led to the retention of experienced and trained staff in whom the department has made a significant investment. These offices often include staff from different work units in offices from between 4 and 12 people. Those who work in the offices report a number of benefits, including the ability to balance work and home more easily as a result of the reduced commuting time. It has also been ideal for staff members who are required to travel and have a home base.

Lisa McNulty: (416) 973-6135
Industry Canada

Flexible Work Arrangements

The Information and Communications Technology Branch has extended the concept of flexible working hours to interrupted work schedules. Some employees work from 8:30 a.m. until 2:30 p.m. in the office and then from 6:30 p.m. until 8:00 p.m. at home in order to accommodate family responsibilities. Most employees are also able to work from home if necessary through access to the network using Metaframe. Flexible work hours have also been facilitated by increased usage of Blackberrys, which allows staff to be more mobile and remain connected.

Margo Morin: (613) 990-4238
Industry Canada

Flexible Work Arrangements and Leave Options (Alternative Work Arrangements)

Industry Canada wants to create a workplace of choice, offering all employees a work environment that is supportive and is designed to help employees balance professional and personal commitments. The use of flexible work arrangements and leave options helps achieve this goal by improving well-being in the workplace. Many positive benefits can be derived from a variety of flexible working arrangements designed to meet differing needs. Among these benefits are improved productivity, reduced absenteeism, and enhanced morale because employees are able to more successfully balance work and family life. For these reasons, together with the need to attract and retain highly skilled individuals, Industry Canada is committed to promoting flexible work arrangements and leave options. Alternative work arrangements include part-time employment, job sharing, compressed work week (variable work

week), teleworking, flexible hours of work, self-funded leave, pre-retirement transition leave, leave with income averaging, as well as some other forms of leave without pay.

David Smith: (613) 952-6096
Industry Canada

The Work-Life Program

The Work-Life Program is a series of lunch hour seminars and workshops offered by the Human Resources Branch on different topics of particular interest to employees of the department, supporting them in achieving a healthy balance between work and personal life. Topics are chosen based on suggestions from employees and organized around themes like cancer and heart health, women's health, healthy eating, hobbies, parenting teens, elderly care, and dealing with stress.

Franca Borrello: (613) 952-2004
Industry Canada

Workload

It's OK to . . .

Based on the comments received from employees during the town hall discussions on the results of the 2002 Public Service–wide Employee Survey, a team from the Prairie and Northern Region developed a document entitled *It's OK to . . .*, which clearly articulates the kinds of measures the staff should feel empowered to take to support their own workload management and work-life balance. The document does not represent an exhaustive list of what is possible, but is reflective of the values and philosophy of regional management. It should be used as the basis for some genuine conversations at the work unit level on how these values can be incorporated into the organization to improve the Environment Canada work environment.

Doug German: (780) 951-8703
Environment Canada

Workload Management Training Sessions

The Quebec Region developed and provided all their employees with opportunities to participate in two types of workshops: a one-day workshop to help employees manage their workload and a one-day team session to help employees, as a group, improve their collective approach to workload management. The specific objectives of the training were to allow participants to determine which factors contributed to their workload, recognize the effects of the workload on their personal health, learn a few practical tips for managing stress and time as well as for

improving the balance between their work and their personal life, and define their priorities in their work and personal lives. At the beginning of the individuals' workshop, participants filled in a questionnaire (pre-test) that diagnosed their individual situations regarding workload, stress level at work, and level of satisfaction with their work. Five weeks after the completion of the workshop, participants filled in a similar questionnaire, measuring changes in their behaviour and the benefits of training. The objectives of the team session were similar but focussed on better ways to optimize the linkages between each member in order to better manage personal and team workloads. The participants worked on concrete work issues and produced a work plan adapted to their specific situation.

France Mercier: (418) 648-5613
Environment Canada

Workload Package

In order to achieve greater success with respect to workload management as well as for other important issues, the Public Service Commission of Canada (PSC) is taking a non-prescriptive approach to allow both employees and managers the flexibility to determine the best suited course of action for their respective situations. The approach, therefore, is to think globally but act locally because the root causes of this or other issues are not necessarily the same. This is why the PSC Corporate Action Plan consists of a menu of possible tools and services available for employees and managers.

Tools

The tool kit comprises best practices drawn from both the public and the private sectors on elements of the strategy, such as values, processes, HR management practices, empowerment, HR planning, and organizational culture. The tool kit is placed on the Intra-Com and is considered a work in progress.

Best practices for e-mail have been developed to help manage this means of communication.

Dora Lee: (613) 992-8649
Public Service Commission of Canada

Workplace Health

Business Health Culture Index

Canadian Heritage assesses its organizational culture using the Business Health Culture Index (BHCI). This is a tool that measures the manner in which employees perceive stress at work, which is then balanced or offset with their level of satisfaction with their work. The BHCI can

therefore evaluate the extent to which an organization is working for or against its business objectives.

Sharon Squire: (819) 994-0671
Canadian Heritage

Business Health Culture Index

The Business Health Culture Index (BHCI) is a tool designed to help foster the health of an organization and its employees. It assesses the extent to which the health culture of the organization is working for or against its business objectives by measuring the four key job stress and satisfaction factors: demand, control, effort, and reward.

The BHCI ranges from -2 to +2. A minus score indicates more stress than satisfaction and, therefore, that the health culture of the organization is working against its business objectives. A plus score indicates more satisfaction than stress and, therefore, that the health culture of the organization is working toward its business objectives.

Susan Amos: (819) 953-1202
Social Development Canada

Health and Safety

Following a work environment study conducted in 2000, Measurement Canada developed and implemented a formal health and safety program and delivered comprehensive training on the roles and responsibilities of the workplace parties within the organization (e.g. senior management, employees, as well as the health and safety committee or representatives) and workplace hazards and issues specific to the organization (e.g. hearing protection, confined spaces, material handling, and personal protective clothing). The implementation of these programs accounts for the improved results (93 per cent employee satisfaction) the agency achieved in the 2002 Public Service–wide Employee Survey in the areas of health and safety.

Hélène Bradbury: (613) 952-6711
Industry Canada

Workplace Health and Human Resources Modernization Initiative

Health Canada launched the Workplace Health and Human Resources Modernization (WHAHRM) Initiative in 2002. WHAHRM aims to create a workplace that values and actively promotes employees' health and well-being and supports their ability to fulfil the department's mission of helping Canadians maintain and improve their health.

In support of the WHAHRM Initiative, a three-year action plan entitled *Healthy People in a Healthy and Effective Organization: A Roadmap for Action within Health Canada* was launched in June 2003. It responds to what employees have expressed through surveys, dialogues, focus groups, and consultations. The six departmental priorities outlined in the action plan are leadership and accountability, modernizing HR management, workload, employee health, facilities, and communications.

The WHAHRM Initiative is a philosophy that incorporates a way of working with a plan that is results-focussed, builds on previous successes, integrates the work of other departmental initiatives, and strives for a balanced approach based on actions that benefit both the individual and the organization. The WHAHRM Initiative is about action that will change the department for the better by building in organizational practices and creating an organizational culture that will enable it to move forward and become a work environment model.

Chantal J. Morin: (613) 957-3198
Health Canada

Youth

Environment Canada National Youth Network

The Environment Canada National Youth Network (ECNYN) is a forum where people meet to identify common concerns and objectives and to discuss how to enact progressive change within Environment Canada. Some of ECNYN's interests include community building, knowledge and information sharing, training and education, and recruitment and retention. Participants have the opportunity to share their knowledge with others and to look at issues from other people's perspectives, helping them develop professionally and personally and contribute to the future of Environment Canada.

ECNYN held a national meeting in the spring of 2003. The purpose of the meeting was to gauge membership in youth networks and to develop a plan for the future advancement of the ECNYN. It brought together representatives from all six Environment Canada regional youth networks, thereby ensuring broad representation from throughout the department.

Jean-Luc Labelle: (819) 953-6628
Environment Canada

Youth Committee

The Public Service Commission of Canada (PSC) has established a youth committee. The name of the committee is Youth Actions, an acronym for Ambassadors of the Commission for Transforming and Influencing the Organization creating a New Synergy.

This committee provides a setting for employees who are young and young at heart to learn, develop their skills, communicate, and create links with others. In addition, the committee provides a forum for its members to discuss issues, conceive of new ideas, and generate actions to help the PSC become a workplace of choice. It also responds to the need for young employees to have a voice and to be able to participate in decisions affecting the future of the PSC while providing them with a broader understanding of the issues faced by the PSC and its decision-making procedures.

Phung Truong: (613) 943-2025
Public Service Commission of Canada

Reader Satisfaction Survey

It is important that our products be relevant. To help us meet your needs, please complete and return this assessment immediately after reading this document.

This document is	❑ Not at all useful ❑ Useful ❑ Very Useful
This document is	❑ Not at all readable ❑ Readable ❑ Very readable
This document provided information and leads that will enable me to save resources	❑ Yes ❑ No
This document should be updated as required	❑ Yes ❑ No

Please include any additional comments that will help us provide you with the information you need.

Return to:

Dave Flavell
Director
HR Planning
Human Resources Planning and Accountability
Public Service Human Resources Management Agency of Canada
300 Laurier Avenue West
4th Floor, West Tower
Ottawa ON K1A 0R5

Phone: (613) 952-5389
Fax: (613) 954-1875

Sondage sur la satisfaction du lecteur

La pertinence de nos produits revêt pour nous une grand importance. Pour nous aider à mieux répondre à vos besoins, nous vous demandons de remplir le présent formulaire d'évaluation après avoir lu le document et de nous le retourner.

Ce document est	❑ Inutile ❑ Utile ❑ Très utile
Ce document est	❑ Incompréhensible ❑ Compréhensible ❑ Très compréhensible
Ce document contient des renseignements pertinents qui permettront, en outre, d'épargner des ressources.	❑ Oui ❑ Non
Ce document devrait être mis à jour au besoin.	❑ Oui ❑ Non

Veuillez inclure tout commentaire qui pourrait nous aider à vous fournir les renseignements dont vous avez besoin.

Retourner à :

Dave Flavell
Directeur
Section de la planification des ressources humaines
Direction de la planification et de la responsabilisation en matière des ressources humaines
Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
300, avenue Laurier Ouest
4e étage, tour Ouest
Ottawa (Ontario) K1A OR5
Téléphone : (613) 952-5389
Télécopieur : (613) 954-1875

Jeunesse

Réseau jeunesse national d'Environnement Canada

Le Réseau jeunesse national d'Environnement Canada (EC) est une tribune permettant aux gens de se rencontrer pour définir leurs préoccupations et leurs objectifs communs et pour discuter de l'apport de changements progressifs à EC. Le Réseau jeunesse se consacre notamment au développement des collectivités, au partage du savoir et de l'information, à la formation et à l'enseignement, de même qu'au recrutement et au maintien en poste. Les participants ont l'occasion de partager leurs connaissances et de connaître le point de vue des autres membres à l'égard de certaines questions, ce qui contribue à leur développement professionnel et personnel et à l'avenir d'EC.

Le Réseau jeunesse a tenu une réunion nationale au printemps 2003. La rencontre avait pour objet d'évaluer la participation aux réseaux de jeunes et d'élaborer un plan pour l'avancement du Réseau jeunesse national. Elle réunissait des représentants des six réseaux jeunesse régionaux d'EC, de façon à assurer une vaste représentation ministérielle.

Jean-Luc Labelle : (819) 953-6628
Environnement Canada

Comité jeunesse

La Commission de la fonction publique du Canada (CFP) a mis sur pied un comité jeunesse, Actions-jeunesse. ACTIONS est un acronyme pour ambassadeurs de la commission pour transformer et influencer l'orientation grâce à une nouvelle synergie.

Ce comité est un peu le laboratoire où les jeunes et les jeunes de cœur font des apprentissages, développent leurs compétences, communiquent entre eux et créent des liens avec d'autres jeunes fonctionnaires. De plus, le Comité fournit à ses membres une tribune où ils peuvent discuter des grands enjeux, exprimer des idées nouvelles et amorcer des mesures pour faire de la CFP un milieu de travail de choix. Il répond également à un besoin qu'ont les jeunes fonctionnaires de se faire entendre et de participer aux décisions qui touchent l'avenir de la CFP tout en leur offrant l'occasion d'approfondir leurs connaissances des enjeux et des procédures de prise de décision de l'organisme.

Phung Truong : (613) 943-2025
Commission de la fonction publique du Canada

L'initiative repose sur une philosophie qui incorpore une manière de travailler en fonction d'un plan orienté sur les résultats, fondé sur les acquis et les autres initiatives ministérielles, et axé sur une approche équilibrée et dynamique au profit des employés et de l'organisation. Elle vise l'adoption de mesures qui amélioreront le Ministère, le doteront de pratiques et d'une culture organisationnelle qui lui permettront d'évoluer pour devenir un milieu de travail exemplaire.

Chantal J. Morin : (613) 957-3198
Santé Canada

L'ICES se situe entre -2 et +2. Une cote négative indique qu'il y a plus de stress que de satisfaction et que, par conséquent, la culture de la santé organisationnelle va à l'encontre de l'atteinte des objectifs d'affaires. Une cote positive indique qu'il y a plus de satisfaction que de stress et que, par conséquent, la culture de la santé organisationnelle contribue à l'atteinte de ses objectifs d'affaires.

Susan Amos : (819) 953-1202
Développement social Canada

Santé et sécurité

À la suite d'une étude sur le milieu de travail menée en 2000, Mesures Canada a élaboré et mis en œuvre un programme officiel de santé et de sécurité et a dispensé une formation détaillée sur les rôles et les responsabilités des intervenants du milieu de travail au sein de l'organisme (c.-à-d. la haute direction, les employés ainsi que le comité de santé et de sécurité ou les représentants) ainsi que sur les dangers au travail et les questions propres à l'organisme (p. ex., dispositif de protection anti-bruit, espaces clos, manutention, vêtements de protection individuelle). La mise en œuvre de ces programmes a permis d'améliorer les résultats de l'organisme dans les domaines de la santé et de la sécurité (93 p. 100 de satisfaction chez les employés) dans le cadre du Sondage de 2002 auprès des fonctionnaires fédéraux.

Hélène Bradbury : (613) 952-6711
Industrie Canada

L'initiative sur la santé en milieu de travail et la modernisation des ressources humaines

Santé Canada a lancé l'initiative sur la santé en milieu de travail et la modernisation des ressources humaines (SMTMRH) en 2002 en vue de créer un milieu de travail qui valorise et encourage activement la santé et le mieux-être des employés et qui appuie leur capacité de s'acquitter de la mission du Ministère « d'aider les Canadiens et les Canadiennes à maintenir et à améliorer leur état de santé ».

Pour appuyer l'initiative de la SMTMRH, un plan d'action de trois ans intitulé « *Des employés en santé dans un milieu de travail sain et efficace : Plan d'action pour Santé Canada* » a été lancé en juin 2003. Il se veut une réponse aux commentaires que les employés ont exprimés lors de sondages auprès des employés, de dialogues, de groupes de discussion et de consultations. Les six priorités du Ministère qui sont décrites dans le plan d'action sont : le leadership et la responsabilisation, la modernisation des RH, la gestion de la charge de travail, la santé des employés, l'environnement physique et les communications.

Charge de travail

Afin d'améliorer ses résultats concernant la gestion de la charge de travail ainsi que pour d'autres enjeux importants, la Commission de la fonction publique du Canada (CFP) propose une approche non normative dans le but d'offrir au personnel et aux gestionnaires toute la latitude voulue pour établir la meilleure ligne de conduite à adopter dans leur situation. Cette approche intitulée « Penser globalement, agir localement » permet aux employés et aux gestionnaires de répondre à leurs besoins particuliers, car les raisons profondes de divers enjeux risquent d'être différents. Voilà pourquoi le plan d'action de la CFP comprend un éventail d'outils et de services offerts aux membres du personnel.

Outils

La trousse d'outils propose des pratiques exemplaires des secteurs public et privé pour chaque volet de la stratégie, comme les valeurs, les processus, les pratiques de gestion des RH, l'habilitation, la planification des RH et la culture organisationnelle. La trousse est publiée sur l'Intracom et est considérée comme un ouvrage en cours de production appelé à s'enrichir.

Des pratiques exemplaires liées à l'utilisation du courriel ont été élaborées afin d'aider à gérer ce moyen de communication.

Dora Lee : (613) 992-8649
Commission de la fonction publique du Canada

Santé en milieu de travail

Indice de la culture d'entreprise en matière de santé

Patrimoine canadien évalue la culture organisationnelle à l'aide de l'Indice de la culture d'entreprise en matière de santé (ICES). Cet outil, qui sert à mesurer la perception des employés du stress en milieu de travail, est ensuite contrebalancé par leur niveau de satisfaction en milieu de travail. L'ICES peut donc mesurer à quel point une organisation travaille à atteindre ses objectifs opérationnels ou nuit à l'atteinte de ceux-ci.

Sharon Squire : (819) 994-0671
Patrimoine canadien

Indice de la culture d'entreprise en matière de santé

L'indice de la culture d'entreprise en matière de santé (ICES) est un outil conçu afin de favoriser la santé d'une organisation et de ses employés. Il évalue à quel point la culture de l'organisation permet d'atteindre les objectifs opérationnels ou nuit à l'atteinte de ces objectifs en mesurant les quatre facteurs de stress et de satisfaction au travail : demande, contrôle, effort et récompense.

Charge de travail

Éthique de travail

En s'inspirant des commentaires reçus des employés à l'occasion des rencontres de discussion ouverte sur les résultats du Sondage de 2002 auprès des fonctionnaires fédéraux, une équipe de la région des Prairies et du Nord d'Environnement Canada (EC) a élaboré un document intitulé *Éthique de travail*. Ce document énonce quelques mesures précises que les employés ne devraient pas hésiter à mettre en pratique afin de mieux gérer leurs tâches tout en équilibrant leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Le document ne fournit pas une liste exhaustive de tout ce qu'il est possible de faire, mais reflète les valeurs et la philosophie de l'équipe de gestion régionale. Il doit servir d'entrée en matière à de franches discussions au niveau des unités de travail sur la façon dont ces valeurs peuvent être incorporées pour améliorer les opérations et la qualité de vie au travail à EC.

Doug German : (780) 951-8703
Environnement Canada

Sessions de formation sur la gestion de la charge de travail

La région du Québec d'Environnement Canada a élaboré et offert à tous ses employés l'occasion de participer à deux types d'ateliers: un atelier d'une journée visant à aider chaque employé à gérer sa charge de travail, et une session en équipe visant à aider les employés à améliorer leur approche face à la gestion du travail en tant que groupe. Les objectifs particuliers de la formation étaient de permettre aux participants : de déterminer les facteurs qui contribuent à la charge de travail; de reconnaître les conséquences de la charge de travail sur la santé individuelle; de connaître quelques trucs pratiques pour gérer le stress, le temps et améliorer l'équilibre entre le travail et la vie personnelle; et de définir les priorités d'action dans leur travail et dans leur vie personnelle. Au début de l'atelier s'adressant aux employés, les participants établissaient, par le biais d'un questionnaire (pré-test), le diagnostic de leur situation personnelle quant à leur charge de travail, au niveau du stress vécu au travail ainsi que de leur satisfaction individuelle.
Cinq semaines après l'atelier, les participants étaient invités à répondre à ce même questionnaire afin de mesurer l'évolution de leurs comportements et les bénéfices de la formation. La session en équipe visait des objectifs similaires, mais portait sur les meilleurs moyens d'optimiser les liens entre chaque membre afin de mieux gérer les charges de travail des employés et de l'équipe. Les participants examinaient des problèmes de travail concrets et produisaient un plan de travail adapté à leur situation particulière.

France Mercier : (418) 648-5613
Environnement Canada

grâce à l'usage accru de Blackberry's qui permet au personnel d'être plus mobile tout en demeurant branché.

Margo Morin : (613) 990-4238
Industrie Canada

Régimes de travail souples et types de congés (formules de travail de rechange)

Industrie Canada (IC) entend instaurer un milieu de travail de choix capable d'offrir à tous les membres du personnel un milieu de travail positif leur permettant de concilier efficacement leurs engagements professionnels et personnels. Le recours à des régimes de travail souples et à divers types de congés peut aider le Ministère à concrétiser cet objectif en améliorant la qualité du bien-être au travail. Les régimes de travail souples comportent de nombreux avantages et permettent de répondre aux besoins variés des employés. Ils entraînent, entre autres, une productivité accrue, une réduction du taux d'absentéisme et un meilleur moral au travail parce que les employés ont moins de difficultés à concilier efficacement leurs obligations professionnelles et familiales. Pour toutes ces raisons, et compte tenu de la nécessité d'attirer et de maintenir en poste des personnes hautement compétentes, IC s'est engagée à favoriser les régimes de travail souples et les options de congé, y compris le travail à temps partiel, le partage d'emploi, la semaine de travail comprimée (semaine de travail variable), le télétravail, les horaires flexibles, les congés autofinancés, les congés transitoires avant la retraite, les indemnités de compensation du salaire et diverses autres formes de congé non rémunéré.

David Smith : (613) 952-6096
Industrie Canada

Programme travail-vie

Le Programme travail-vie consiste en une série de séminaires et d'ateliers offerts à l'heure du dîner par la Direction générale des ressources humaines d'Industrie Canada. Ces ateliers abordent des sujets qui présentent un intérêt particulier pour les employés du Ministère et ont pour but de les aider à atteindre un juste équilibre entre les obligations professionnelles et personnelles. On détermine les sujets à partir des suggestions d'employés en les regroupant sous de grandes thématiques comme le cancer et la santé du cœur, la santé des femmes, les habitudes alimentaires, les loisirs, les adolescents, les soins aux aînés et le stress.

Franca Borrello : (613) 952-2004
Industrie Canada

faire l'objet d'une évaluation en janvier 2004. Les résultats de l'exercice de rétroaction ont été examinés et intégrés à l'analyse de sondage.

Claude Bastien : (613) 954-2908
Industrie Canada

Rétroaction des pairs

Dans le Secteur des opérations, le programme de rétroaction des pairs est comparable au programme de rétroaction tous azimuts. Tous les employés du Secteur ont eu la possibilité d'utiliser ce processus pour obtenir une rétroaction de leurs pairs; on leur a également fourni un rapport personnalisé faisant état de la façon dont leurs pairs les percevaient au travail. Ce programme fournit des commentaires utiles à ceux qui désirent travailler à leurs plans d'apprentissage et de perfectionnement personnels.

Elvira Langa-Barona : (613) 954-1844
Industrie Canada

Équilibre entre la vie professionnelle et personnelle

Bureaux décentralisés

La région de l'Ontario d'Industrie Canada a mis sur pied un certain nombre de « bureaux décentralisés » à divers endroits dans la province, où les employés peuvent travailler plus près de la maison. L'initiative a permis de maintenir en poste les employés expérimentés et qualifiés dans lesquels le Ministère a considérablement investi. Ces bureaux comprennent souvent les employés provenant de différentes unités de travail qui se retrouvent dans des bureaux regroupant de 4 à 12 personnes. Les employés qui travaillent dans les bureaux font état d'un certain nombre d'avantages, notamment la capacité d'atteindre plus facilement un équilibre entre le travail et la vie personnelle en raison du temps de déplacement réduit. La formule se révèle également idéale pour les employés qui doivent voyager et qui ont un secteur d'attache.

Lisa McNulty : (416) 973-6135
Industrie Canada

Régimes de travail souples

La Direction générale des technologies de l'information et des communications d'Industrie Canada a élargi le concept d'horaire flexible pour inclure les heures de travail interrompues. Certains membres du personnel travaillent de 8 h 30 à 14 h 30 au bureau, puis de 18 h 30 à 20 h à la maison, ce qui leur donne le temps de s'acquitter de leurs responsabilités familiales. Un plus grand nombre d'employés peuvent maintenant travailler de la maison, au besoin, en se branchant au réseau grâce au Metaframe. En outre, il est plus facile d'offrir des heures de travail souples

programme sert à recueillir les opinions des employés au sujet de la santé de l'organisation et du mieux-être en milieu de travail.

John Burk : (613) 947-4116
Ressources Naturelles Canada

Rétroactions des employés qui quittent

Les employés qui quittent Industrie Canada ont l'occasion de fournir volontairement des commentaires sur leurs expériences vécues au cours de la période d'emploi. Ces commentaires sont fournis (anonymement, au besoin) au moyen d'un questionnaire en ligne, d'une entrevue personnelle ou des deux. Cette mesure doit permettre d'identifier toute pratique systémique susceptible de nuire au bien-être des employés en milieu de travail et de faire le suivi qui s'impose, au besoin. Les commentaires recueillis peuvent aussi aider à renforcer et enrichir les procédés et les programmes de recrutement, d'orientation et de perfectionnement.

Michelle Henchiri : (613) 954-3629
Industrie Canada

Programme d'entrevue de départ

La Commission de la fonction publique du Canada (CFP) a conçu un programme d'entrevue de départ à l'intention des fonctionnaires quittant la CFP. Ce programme a pour but de recueillir et d'analyser ce que pensent sincèrement les membres du personnel de la santé actuelle de l'organisme et du bien-être en milieu de travail.

Pour faire suite à ces observations, des politiques et des pratiques des RH pourraient être modifiées et de nouveaux programmes, mis sur pied, afin que la CFP puisse offrir un milieu de travail stimulant et enrichissant.

Dora Lee : (613) 992-8649
Commission de la fonction publique du Canada

Rétroaction

Exercice de rétroaction à 360 degrés à l'intention des cadres

En vue de favoriser et d'améliorer la communication entre les employés et les cadres, le secteur de l'industrie a fait appel aux services d'un expert-conseil de l'extérieur pour mener, en décembre 2002 et en janvier 2003, un exercice de rétroaction à 360 degrés à l'intention des cadres. Cet exercice s'est avéré un franc succès puisque le taux de participation a atteint 80,1 p. 100. Des réunions ont eu lieu avec les cadres et le personnel en janvier et en février 2003 pour discuter des rétroactions fournies et pour mettre au point ou présenter des plans d'action en vue de régler les problèmes soulevés. Des suivis périodiques sont en cours et l'exercice devait

un groupe de réflexion pour les nouveaux employés, qui leur a permis de formuler leurs points de vue quant à la manière dont leur emploi et le milieu de travail répondaient à leurs attentes.

Audrey Sullivan : (613) 956-2998
Industrie Canada

Programme relatif aux employés et au milieu de travail

Le Programme relatif aux employés et au milieu de travail (PREMT) a été élaboré en 2002 pour satisfaire aux besoins et aux priorités des employés du Secteur de l'agent principal de l'information (SAPI) et pour répondre aux résultats de divers sondages et questions touchant les RH. Le PREMT a trait à une organisation qui met tout en œuvre pour devenir un milieu de travail de choix et pour trouver des moyens de créer un milieu de travail dynamique qui valorise les employés, favorise l'apprentissage et le perfectionnement professionnel et qui récompense l'expérience et le rendement élevé. Le PREMT est considéré comme un document « évolutif » qui est régulièrement mis à jour et modifié au besoin. Chaque année, on y ajoute de nouveaux points prioritaires à mesure que les priorités du SAPI évoluent.

Le Programme, qui s'inscrit dans la Stratégie de gestion des personnes d'Industrie Canada, comporte quatre volets : assurer la planification et la gestion des RH; améliorer le milieu de travail; investir dans nos gens; et investir dans notre avenir. Un champion a été choisi au niveau de directeur général pour chacun des volets, et un comité directeur du PREMT a été constitué; ce comité offre une tribune pour discuter de toutes les questions touchant le PREMT et leur mise en œuvre.

Bob Porter : (613) 952-6368
Industrie Canada

Entrevue de départ

Programme ministériel de rétroaction de départ des employés

Le programme permet de mettre en œuvre un processus dans le cadre duquel les employés sont invités à commenter leurs expériences à Ressources naturelles Canada (RNCan), à suggérer des moyens d'améliorer les conditions de travail et à préciser les changements que devrait apporter le Ministère à ses opérations, ses politiques et ses pratiques pour faire en sorte que ses employés tirent satisfaction de leur travail et favoriser leur maintien en poste.

Le programme cible les employés qui quittent le Ministère, y compris les employés nommés pour des périodes indéterminés et déterminés, les étudiants et les personnes en détachements. Le

Mieux-être en milieu de travail

Général

Série thématique

Commission de la fonction publique du Canada offre une série de déjeuners-conférences. Des thèmes tels que l'humour au travail, l'ergonomie, comment transiger avec les ados et vivre en santé sont présentés aux membres du personnel. Ces déjeuners-conférences sont organisés par des ressources internes grâce à des ententes avec des partenaires fédéraux.

Joanne Joly : (613) 996-0589
Commission de la fonction publique

Programme d'aide aux employés

Programme d'aide aux employés

Le Programme d'aide aux employés (PAE) est un service volontaire et confidentiel ayant pour but d'offrir de l'information, des services d'orientation et des conseils à court terme aux employés et aux membres admissibles de leur famille. Le PAE peut aider un employé à faire face aux problèmes d'ordre personnel qui affectent sa vie familiale, sa vie professionnelle ou son bien-être général. Ces services sont offerts gratuitement aux employés et aux membres de leur famille. S'il s'avère nécessaire d'orienter la personne vers des services de counselling spécialisés ou à long terme, le conseiller s'assura d'aiguiller l'employé vers une ressource communautaire à coût abordable. Il revient à l'employé ou au membre de sa famille d'absorber les coûts non couverts par son régime d'avantages sociaux ou son régime d'assurance santé provincial. Le fournisseur actuel gère une ligne téléphonique qui permet aux employés de joindre 24 heures par jour, 7 jours par semaine, des infirmières autorisées bilingues pour obtenir des évaluations non urgentes, des conseils, des pistes d'action et des renseignements généraux sur la santé.

Michel Lemire : (613) 946-7297
Industrie Canada

Participation des employés

Participation des employés

À l'Office de la propriété intellectuelle du Canada (OPIC), on a intégré 110 employés à des groupes de réflexion en vue de recueillir leurs points de vue sur les questions liées au milieu de travail. L'initiative a contribué à l'élaboration de la stratégie en RH de l'OPIC. En outre, tous les employés qui se sont joints à l'OPIC au cours de la dernière année ont été invités à participer à

Gérer les questions d'étique au sein d'un effectif diversifier

Sécurité publique et Protection civile Canada a offert une séance sur le thème « Gérer les questions d'éthique au sein d'un effectif diversifié ». Les processus décisionnels éthiques sont aussi variés que la main d'œuvre, et la constitution d'une organisation fondée sur des valeurs partagées peut devenir un projet stimulant.

On a mené une discussion facilitée sur les questions suivantes :

- Quelle est notre situation par rapport à la diversité et au pluralisme dans l'étique et les valeurs?
- Qu'indiquerait une étude concrète sur les valeurs canadiennes communes?
- Pourquoi l'évaluation de « l'étique perçue » par les employés est-elle souvent plus positive dans les petites organisations?
- Que peuvent faire les organisations pour améliorer la confiance, l'honnêteté et les valeurs partagées?

On a également ajouté un élément à la section Étique et valeurs du site intranet de l'organisme. Présentement, on peut trouver sur ce site le nouveau *Code des valeurs et de l'étique de la fonction publique*, la section Foire aux questions préparée par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, le rapport confidentiel, d'autres politiques connexes, le lien vers le Bureau des valeurs et de l'éthique ainsi que le rapport Tait.

Jean-Pierre Bissonnette : (613) 993-7707
Sécurité publique et Protection civile Canada

Sondage du recensement sur la représentation

En janvier 2003, la Direction de la gestion des ressources humaines (DGRH) de la Commission de la fonction publique du Canada (CFP) a effectué un sondage auprès de son personnel dans le but d'obtenir un portrait exact et complet de la composition de son effectif. En collaboration avec la Direction des services de technologie de l'information, le sondage s'est fait électroniquement par le biais du courrier électronique et en utilisant l'outil de sondage « Perseus ». L'utilisation de cet outil a permis au personnel de la DGRH d'effectuer une surveillance et une analyse des réponses au questionnaire du sondage.

Robert Dawson : (613) 992-9593
Commission de la fonction publique du Canada

Sondage concernant les besoins pour les personnes handicapées

En tant qu'organisation, la Commission de la fonction publique du Canada (CFP) s'est engagée à créer un milieu de travail qui appuie et répond aux besoins des personnes handicapées. Dans ce contexte, la Direction de la gestion des ressources humaines (DGRH) de la CFP a mené un sondage en novembre 2003 afin d'évaluer les enjeux touchant de près les membres du personnel handicapés, tels que l'aménagement physique en milieu de travail, la technologie de l'information et la participation aux processus de sélection. Les résultats de ce sondage serviront à élaborer, au cours de la prochaine année financière, un plan d'action et des stratégies pour aborder les enjeux identifiés.

Robert Dawson : (613) 992-9593
Commission de la fonction publique du Canada

à permettre aux employés de mieux gérer de nouvelles idées et les mettre en œuvre. Le sondage régional a permis d'étudier la question plus en détail.

L'élaboration de la stratégie a commencé par des séances de groupe de réflexion avec le personnel et mettait l'accent sur la charge de travail et l'innovation. Les groupes de réflexion ont révélé que l'innovation n'était pas bien comprise, que la mise en commun entre les personnes et les organisations était limitée, que la valeur de la normalisation et des meilleures pratiques n'était pas bien comprise et qu'il n'y avait aucun système de reconnaissance pour les idées et les innovateurs. Au cours de la dernière année, la région a commencé à intégrer l'apprentissage de l'innovation et de la créativité dans les activités; l'équipe régionale de la haute direction a organisé une journée de réflexion sur l'apprentissage dont l'accent portait sur l'innovation; et la conférence des gestionnaires de la région des Prairies et du Nord (janvier 2003) avait pour thème « Innovation – Apprendre ensemble, franchir les étapes ».

Plusieurs autres initiatives sont prévues dans l'ensemble de la région au cours de l'exercice 2003-2004, notamment :

- la formation à l'intention des employés pour l'utilisation d'outils créatifs comme la réflexion selon six approches;
- l'élaboration d'un processus de gestion des idées permettant de se concentrer sur la résolution du problème plutôt que sur la proposition d'idées au hasard;
- l'aménagement d'un espace physique dans chaque ville qui servira de local pour le remue-méninges, le travail d'équipe et pour favoriser l'innovation. Le personnel a appelé ces locaux des « zones d'idées ». C'est à cet endroit que les employés peuvent utiliser les nouvelles compétences et outils étudiés pour formuler des idées, les élaborer, les juger et faire l'ébauche de plans pour leur mise en œuvre.

Deb Hogg : (306) 975-6738
Industrie Canada

Initiatives de prise-de-pouls avec les employés

Patrimoine canadien entreprend régulièrement des initiatives de prise-de-pouls avec ses employés afin de faire suite aux résultats du Sondage de 2002 auprès des fonctionnaires fédéraux et pour continuer le dialogue parmi tout le personnel.

Sharon Squire : (819) 994-0671
Patrimoine canadien

Sondages

Sondage de 2002 auprès des fonctionnaires fédéraux

Le Bureau de la sécurité des transports (BST) a adopté une stratégie polyvalente afin d'assurer non seulement la diffusion des résultats du Sondage de 2002 auprès des fonctionnaires fédéraux (SFF), mais également pour garantir que les initiatives requises seront mises de l'avant.

Résultats du sondage

Une analyse approfondie des résultats du sondage a été réalisée et présentée aux cadres supérieurs, aux syndicats, aux gestionnaires et à tous les employés, analyse qui montre les secteurs devant faire l'objet d'améliorations et ceux qui sont considérés positifs. Afin de maintenir la transparence de l'organisme et de respecter ses valeurs, le même document a été présenté à tous, puis diffusé sur le site intranet du BST. Il est intéressant de noter que dans le plan d'activités de l'organisme, sous la rubrique « Lieu de travail réceptif », on accorde une grande priorité au bien-être des employés.

Comité de suivi

Afin de garantir que les employés « souscriront » au plan d'action proposé en décembre 2002, un comité de suivi du plan d'action du SFF a été formé au BST. Le mandat de ce comité consiste à passer en revue l'analyse des résultats du sondage pour l'organisme et à suggérer des initiatives concrètes pour répondre aux questions d'application générale. Les membres du comité (gestionnaires et employés) ont été sélectionnés par leurs pairs et représentent chaque unité organisationnelle du sondage. Les membres aident les cadres supérieurs à élaborer et à mettre en œuvre le plan d'action qui en découle.

Site Web sur le SFF

La création d'un site Web sur le SFF par l'organisme s'est avérée un moyen efficace de communiquer les résultats du sondage aux membres du personnel et de fournir des rapports d'étape sur les progrès des travaux du comité de suivi et des plans d'action.

Benoit Clément : (819) 997-3650
Bureau de la sécurité des transports du Canada

Élaboration d'une stratégie d'innovation de la région des Prairies et du Nord

En réponse immédiate aux sondages régionaux annuels de 2001 et de 2002 et également en réponse aux résultats du Sondage de 2002 auprès des fonctionnaires fédéraux, la région des Prairies et du Nord d'Industrie Canada a entrepris l'élaboration d'une stratégie d'innovation interne de la région des Prairies et du Nord. Cette stratégie, qui constitue une des trois priorités stratégiques de la région, est conçue de manière à établir une culture qui favorise l'innovation et

Au cours de l'été 2003, les étudiants ont eu l'occasion de participer aux activités d'apprentissage suivantes :

- des activités d'apprentissage et de prise de décisions de la Commission nationale des libérations conditionnelles;
- une séance d'information du Service canadien du renseignement de sécurité à l'administration centrale;
- une tournée des établissements correctionnels de la région de Kingston;
- une tournée des installations de la Gendarmerie royale du Canada dans la région de la capitale nationale;
- une visite dans une collectivité autochtone;
- une formation en langue seconde;
- la participation à des déjeuners-causeries et à des séances d'apprentissage;
- la participation à une ligue de balle molle du Ministère;
- une activité de bénévolat dans le cadre de laquelle une organisation non gouvernementale travaille étroitement avec le Ministère

Richard Arulpooranam : (613) 991-6656
Sécurité publique et Protection civile Canada

Programme emploi des étudiants

Environnement Canada (EC) a lancé en 2001 son Programme emploi des étudiants afin de renforcer et de renouveler son effectif et de devenir un milieu de travail de choix pour les étudiants participant au programme d'enseignement coopératif et au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE). Son objectif général est de recruter des diplômés qualifiés pour en faire des employés permanents. Au cœur de cette initiative se trouve l'administrateur du Programme emploi des étudiants (APEÉ), poste occupé en rotation par des étudiants du programme d'enseignement coopératif. L'APEÉ sert de liaison avec les RH afin d'assurer aux gestionnaires un appui relatif à toutes les questions liées à l'emploi d'étudiants (co-op, PFETE) en fonction de leurs besoins particuliers. De plus, l'APEÉ se charge du volet services liés aux étudiants du programme, comme les séances de formation, le bulletin des étudiants, la satisfaction des clients et la tenue à jour du site Web. L'APEÉ facilite le processus d'embauche des étudiants, veille à ce que ceux-ci aient une expérience enrichissante et contribue ainsi au recrutement de diplômés en vue de renouveler les effectifs de la fonction publique. Le Programme emploi des étudiants n'a encore été utilisé par EC que dans la région de la capitale nationale. Toutefois, son succès est tel que le Ministère est prêt à appuyer d'autres ministères souhaitant en faire la mise en œuvre.

Éric Saint-Onge : (819) 994-7808
Environnement Canada

Programmes pour les étudiants

Initiatives concernant les programmes pour les étudiants

En 2003, l'équipe de haute gestion de Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) a réitéré son engagement face à l'apport des jeunes en reconnaissant de nouveau que la motivation, l'enthousiasme et les nouvelles idées de ces derniers sont essentiels à l'avenir du Ministère. Ainsi, CIC participe de plus en plus à des programmes offerts aux étudiants : une coordonnatrice nationale à la Division de l'apprentissage et du perfectionnement s'assure que les séjours des étudiants sont des plus enrichissants à la fois pour ces derniers et pour CIC. Des séances d'orientation destinées aux étudiants et divers forums permettant d'échanger sur les expériences, les défis et les besoins sont prévues à différentes périodes de l'année.

À l'automne 2003, CIC a également lancé par l'entremise d'un projet pilote à l'administration centrale, une version améliorée du programme d'enseignement coopératif, fruit d'une initiative conjointe de la Direction générale de la vérification et de la divulgation internes et de la Direction générale des ressources humaines. Les deux directions générales s'engagent à fournir aux étudiants une expérience de travail des plus structurées et positives afin que les avantages des stages soient accrus pour tous : meilleure compréhension du mandat de CIC et création d'un bassin de candidats à l'emploi. Cette initiative renforce donc les activités d'orientation, offre des activités d'apprentissage variées telles que des visites hors du contexte de travail de l'étudiant, et favorise la participation active des directeurs généraux et des gestionnaires de plusieurs secteurs de CIC.

Linda Brassard : (613) 941-9721
Citoyenneté et Immigration Canada

Programme d'apprentissage à l'intention des étudiants

Les étudiants qui travaillent au sein de Sécurité publique et Protection civile Canada et des organismes externes ont jugé que le programme d'apprentissage à l'intention des étudiants du Ministère était bien conçu. Dans le cadre du programme, on offre aux étudiants d'excellentes possibilités d'apprentissage, ce qui permet en fin de compte de créer un bassin de jeunes intelligents et talentueux qui pourront joindre la fonction publique.

La Division des ressources humaines en partenariat avec le Comité étudiant du Ministère coordonnent les activités d'apprentissage qui permettent aux étudiants occupant un emploi d'été au sein du Ministère de mieux comprendre la mission, la structure et les activités des organismes du portefeuille.

Relations de travail

Guide d'enquête sur les griefs en relations de travail

Le *Guide d'enquête sur les griefs en relations de tr*avail fournit des renseignements aux gestionnaires qui ont été nommés représentants de la direction dans la procédure de grief et qui doivent instruire les griefs présentés par les employés conformément à la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique.* Le guide décrit les étapes à suivre durant ce type d'enquête.

Nicole Sarrazin : (819) 997-8712
Environnement Canada

Guide d'enquête sur l'inconduite présumée

Le *Guide d'enquête sur l'inconduite présumée* offre un survol des étapes à suivre quand des incidents tels que des comportements présumés inappropriés et des conflits en milieu de travail, sont portés à l'attention des cadres intermédiaires. Le guide précise les points à considérer dans l'examen du cas, la recherche, l'interrogation des témoins, l'analyse des résultats, la rédaction du rapport, la décision des mesures correctives appropriées, la communication de la décision et le suivi.

Linda Laurin: (819) 997-8712
Environnement Canada

Les gestionnaires peuvent maintenant accéder à toute l'information dont ils ont besoin à ce sujet en consultant un nouveau site Web sur les RH en direct.

Annette Dunlop : (613) 993-0861
Transports Canada

Planification de la relève

Mesures Canada élabore actuellement un plan de relève visant à garantir la continuité du talent des cadres, des gestionnaires et des professionnels capables de réaliser les objectifs opérationnels de l'organisation. Les principaux objectifs du plan sont de faciliter le transfert des connaissances critiques et d'exposer les bonnes personnes à ces connaissances; de promouvoir la réalisation des objectifs de l'organisme en matière d'équité en emploi; d'améliorer le processus de planification des RH grâce à la définition des besoins de l'organisme au chapitre de l'effectif; et de réduire les délais et les coûts de la dotation future grâce à des stratégies. Le plan couvrira les exercices 2004-2005 à 2007-2008.

Hélène Bradbury : (613) 952-6711
Industrie Canada

Planification de la relève

Transfert des connaissances

Mesures Canada entreprendra un certain nombre d'activités, en tant qu'éléments clés de la planification réussie de la relève, en vue de garantir le transfert des connaissances au successeur d'un employé qui part à la retraite ou qui quitte l'organisme ou la conservation de la mémoire institutionnelle. À partir de 2004-2005, Mesures Canada :

- désignera les principaux postes au sein de l'organisme où le titulaire du poste devrait prendre sa retraite d'ici les cinq prochaines années et pour lequel il faut prendre des mesures garantissant le transfert des connaissances ou de la mémoire institutionnelle de ces personnes à leur successeur;
- documentera le processus, les méthodes, les outils et les techniques des personnes possédant des aptitudes et des responsabilités particulières au sein de l'organisme en vue d'aider les nouveaux employés à entreprendre leurs nouvelles fonctions;
- documentera des méthodes et procédures de travail appliquées par un groupe particulier au sein de l'organisme;
- dirigera des entrevues de départ avec chaque employé qui quittera l'organisme afin de permettre un échange constructif sur les défis et l'orientation future du poste qui devient vacant;
- examinera et mettra à jour, au besoin, les profils de compétences de l'organisme;
- fournira une formation auxiliaire pour les principaux postes et fonctions sélectionnés de manière à garantir que l'organisme dispose du nombre adéquat de membres du personnel de relève ayant suivi une formation pour s'acquitter des activités clés de l'organisme.

Hélène Bradbury : (613) 952-6711
Industrie Canada

Transfert des connaissances et planification de la relève pour les spécialistes en la matière essentiels

Transports Canada (TC) a été l'un des premiers ministères à adopter formellement un mécanisme pour endiguer la perte de connaissances ministérielles essentielles à la suite du départ à la retraite d'experts en la matière.

Entrepris d'abord comme moyens de saisir et de transmettre l'expertise, le jugement et la connaissance approfondie de grande valeur des membres de la collectivité de la réglementation et de l'inspection admissibles à la retraite dans trois à cinq ans, les programmes de transfert des connaissances et de planification de la relève pour les spécialistes essentiels sont devenus partie intégrante d'une saine planification des RH à TC.

qualités en ligne et d'autres outils en ligne servant à produire les guides d'évaluation et les cadres de compétences.

Nicole Leblanc : (613) 957-8749
Industrie Canada

Énoncé de qualités en ligne

Le projet d'automatisation des énoncés de qualité a été choisi comme moyen d'améliorer la gestion des RH au sein de Ressources naturelles Canada et de rendre le processus de dotation accessible à tous les employés, permettant ainsi d'en améliorer la transparence.

Présenté sur le site intranet du Ministère, le projet facilite la préparation des énoncés de qualités, à partir du choix du groupe et du niveau et des exigences linguistiques d'un poste. En cochant des cases et en cliquant sur des liens, un gestionnaire peut ensuite faire des choix dans les rubriques Expérience, Connaissances, Aptitudes, Qualités personnelles et Conditions d'emploi. À chaque étape de sa démarche, il peut demander de l'aide ou de l'information.

Lorsque le gestionnaire a sélectionné les exigences du poste, il peut enregistrer celles-ci sur son disque dur, dans un document WordPerfect ou Word. Le produit fini représente un énoncé de qualités bilingue qui rend compte des fonctions du poste et peut être modifié au besoin.

John Burk : (613) 947-4116
Ressources naturelles Canada

Dotation simplifiée

« Dotation simplifiée » est un site Web qui s'adresse principalement aux gestionnaires et qui vise à alléger le processus de dotation tout en faisant mieux comprendre les options, les programmes et les solutions qui s'y rattachent.

Le projet se compose des trois éléments suivants : Premièrement une liste de vérification applicable à la gestion des postes vacants, où le gestionnaire prend connaissance d'un certain nombre de questions à se poser avant d'entreprendre une opération de dotation. Deuxième une description des processus de sélection, des programmes et des situations d'emploi ainsi que des procédures qui doivent être suivies dans chaque cas. Troisième une liste de questions et réponses : il s'agit des questions que posent souvent les gestionnaires en cours de processus de dotation et des réponses à ces questions.

John Burk : (613) 947-4116
Ressources naturelles Canada

messages aux candidats. Un système interactif permet de rechercher rapidement les candidats détenant des expériences rares et spécialisées.

Le système automatise la circulation de l'information entre les candidats, les conseillers et les gestionnaires durant le processus de dotation. L'information est transmise instantanément et électroniquement, ce qui permet d'éviter l'impression et la manipulation des dossiers et des documents de papier.

Mettre sur pied un répertoire informatisé n'est pas une innovation en soi. C'est dans la capacité du système d'allier rapidité et compétence des candidats, tout en étant en conformité avec les règles établies par la Commission de la fonction publique du Canada, qui fait en sorte qu'il soit innovateur.

Yves Saulnier : (450) 926-4817
Agence spatiale canadienne

Assistant intelligent des RH

L'Assistant intelligent des RH consiste en une suite d'outils électroniques relatifs aux RH visant à permettre aux employés et aux gestionnaires d'accéder à des renseignements sur les RH, à simplifier et faciliter les activités en RH, à automatiser les fonctions manuelles des RH et à améliorer la prestation des services en RH. L'assistant intelligent inclut actuellement un système de suivi de la formation, un concepteur d'énoncés de qualités, une demande de dotation électronique, un répertoire de données des RH et un concepteur d'organigrammes (ces deux dernières applications ne sont accessibles qu'aux agents de RH). On prévoit également élaborer d'autres outils automatisés comme un système de rapport sur les heures supplémentaires, un concepteur de guides de cotation, un catalogue de descriptions de travail pré-approuvées, un outil de présélection et un système d'autorisation de sécurité.

Ron Duval : (819) 997-8710
Christopher So : (819) 997-3525
Environnement Canada

Énoncé de qualités en ligne

L'énoncé de qualités en ligne, affiché sur le site intranet ministériel, est destiné aux gestionnaires et constitue une méthode efficace de produire rapidement un énoncé de qualités applicable à tout poste relevant d'Industrie Canada, en prévision d'une dotation. Le recours régulier et généralisé à cette méthode entraînera une plus grande cohérence entre les divers énoncés de qualités applicables à des postes semblables. À long terme, il s'agit d'établir des liens entre l'énoncé de

Transparence en matière de dotation

L'approche de la transparence en matière de dotation s'inscrit dans le volet « Investir dans notre avenir » du Programme relatif aux employés et au milieu de travail (PREMT) du Secteur de l'agent principal de l'information (SAPI) et s'ajoute aux pratiques existantes en matière de RH. Les principaux objectifs de cette approche consistent à informer les employés du SAPI des postes vacants et des possibilités d'emploi au sein du secteur et d'adopter une approche similaire à celle utilisée dans les entreprises pour la dotation des postes depuis le niveau équivalent EX jusqu'à EX moins 2. Cette approche comporte plusieurs avantages : engagement à l'égard des employés; accès à un bassin plus important de candidats qualifiés; uniformité, transparence et crédibilité et clarté de la communication concernant les possibilités d'emploi au sein du SAPI.

Gary Donovan : (613) 954-9588
Industrie Canada

Valeurs en dotation

Le Bureau de la sécurité des transports du Canada (BST) croit fermement dans le respect des valeurs en dotation pour une fonction publique professionnelle, à savoir : compétence, représentativité, impartialité, justice, équité et transparence. On accorde une priorité élevée à ces valeurs en dotation dans tous l'organisme, et communique à tous les gestionnaires à l'aide de séances de formation en dotation obligatoires. Ces valeurs en dotation, ainsi que les valeurs fondamentales du BST, soit compétence, ouverture, équité, intégrité et respect, sont transmises à tous les gestionnaires qui reçoivent la formation. La mission de l'organisme et ses valeurs fondamentales sont affichées dans toutes les salles de réunion du BST, afin de rappeler à tous les membres du personnel l'importance de ces valeurs au sein de l'organisation.

Louise Henry : (819) 994-8010
Bureau de la sécurité des transports du Canada

RH-é

Système de dotation électronique et répertoire informatisé de candidats

L'Agence spatiale canadienne a mis sur pied un système de dotation électronique et un répertoire informatisé de candidats intéressés à des postes d'ingénieurs. Le système de dotation facilite et accélère le processus de dotation, et le répertoire informatisé permet de recruter des candidats hautement qualifiés. Tous les intervenants : candidats (employés et personnes du public), conseillers en RH, gestionnaires et administrateurs du système peuvent avoir accès au répertoire à partir d'Internet à l'adresse http://jobs.space.gc.ca. En peu de temps, il est possible pour les utilisateurs autorisés, de consulter le bassin de candidats ministériels, interministériels et externe, de faire des recherches, d'extraire des statistiques, de consulter les dossiers des candidats, de faire une présélection, de référer des candidats aux gestionnaires et d'envoyer par courriel des

séance, les participants auront une connaissance pratique des activités liées à la phase de sélection du processus de dotation, et de leur rôle en tant que membre de comité de sélection.

John Burk : (613) 947-4116
Ressources naturelles Canada

Avis en matière de dotation

Afin d'aider les gestionnaires à améliorer leur capacité de planification en matière de dotation, les Ressources humaines de Transports Canada (TC) ont conçu un nouvel outil électronique.

Les avis en matière de dotation visent à informer à l'avance les gestionnaires des interventions à venir en matière de RH telles que la fin d'un emploi de durée déterminée.

Ces avis sont générés par le Système intégré du personnel de TC puis sont envoyés aux gestionnaires par le libre service RH en direct.

Mary-Ellen Cochrane : (613) 990-5629
Transports Canada

Cadre de surveillance de la dotation et de mesure du rendement

Pêches et Océans Canada (P&O) a élaboré un cadre de surveillance de la dotation et de mesure du rendement pour accroître la capacité de surveillance et examiner la situation de la dotation et des activités qui y sont liées au sein du Ministère. L'information découlant de ces analyses sera évaluée pour s'assurer que les décisions en matière de dotation produisent les résultats escomptés et qu'elles sont conformes aux valeurs et aux principes de dotation de la fonction publique.

Patti Kuntz : (613) 991-1922
Pêches et Océans Canada

Plans de dotation

Afin d'assurer une mise en œuvre efficace de la planification des RH au sein de Pêches et Océans Canada (P&O), les secteurs et les régions élaborent actuellement des plans de dotation en harmonie avec les composantes du Système intégré de gestion financière. Les plans de dotation fourniront aux gestionnaires ministériels de l'information juste et soigneusement réunie sur les besoins en recrutement et en dotation. Les gestionnaires pourront ainsi retenir les employés qui sont nécessaires à l'exécution de leur mandat, sans dépasser les sommes allouées pour les salaires. Les plans de dotation sont pluriannuels et traitent de l'équité en matière d'emploi ainsi que des exigences relatives aux langues officielles du Ministère, des secteurs et des régions.

Patti Kuntz : (613) 991-1922
Pêches et Océans Canada

18 lettres d'offre ont été envoyées aux candidats (14 pour des postes de durée indéterminée et 4 pour des postes de durée déterminée).

Patti Kuntz : (613) 991-1922
Pêches et Océans Canada

La trousse en dotation

La trousse en dotation a été conçue par l'équipe de Renouvellement du personnel, recrutement et reforme des RH, à la suite d'une analyse des outils de dotation offerts aux gestionnaires, aux employés et aux professionnels en RH au sein de la fonction publique.

Elle contient les plus récentes politiques, directives, méthodes et options en dotation et comment les appliquer. Les employés à la recherche de renseignements sur la façon de postuler un emploi peuvent visiter le site et obtenir de l'aide sur la rédaction d'un curriculum vitæ et la préparation à une entrevue. Le site aide également les gestionnaires à s'orienter quant au processus de dotation et définit clairement les rôles et les responsabilités, par exemple, ceux d'un membre de jury de sélection lors des entrevues.

La trousse en dotation se trouve sur le site intranet du Ministère.

Nicole Langile: (819) 997-7443
Développement social Canada

Séance de formation pour les membres des comités de sélection

La séance de formation porte sur les activités principales du processus de sélection :

- élaborer un énoncé de qualités;
- développer des critères ou des indicateurs comportementaux afin d'assurer une compréhension approfondie de chaque qualité;
- déterminer l'utilisation des qualités;
- déterminer l'importance relative des qualités;
- cerner ou développer des méthodes d'évaluation;
- évaluer les candidats contre une grille de cotation.

Pendant cette séance, un accent particulier est accordé aux valeurs en dotation dans le processus de sélection, des langues officielles, de l'équité en matière d'emploi et de l'obligation de prendre des mesures d'adaptation. Les questions concernant les renseignements personnels et la *Chartre canadienne des droits et libertés* sont également intégrés dans cette séance. À la fin de cette

grâce à l'utilisation du menu des questions de l'entrevue axées sur le comportement qui sont affichées sur le site Web de la Stratégie de gestion des personnes du Secteur des opérations.

Robert Weist : (613) 941-8141
Industrie Canada

Séance d'information sur l'art de comprendre les avis de concours et les énoncés de qualités

Le Centre d'apprentissage offre à tous les membres du personnel une séance d'information pour les aider à mieux comprendre les avis de concours et les énoncés de qualités. Ce projet a été mis sur pied en partenariat avec la section des opérations des RH.

Sylvain Chrétien : (819) 953-5934
Agence canadienne de développement international

Se préparer pour un concours

Cet atelier d'une journée a été conçu en réponse à la rétroaction fournie dans le Sondage de 2002 auprès des fonctionnaires fédéraux. L'atelier fournit un aperçu du processus de dotation à la fonction publique et une meilleure compréhension des étapes de la préparation d'un concours. Cette session est destinée aux employés qui ont une connaissance minime du processus de dotation ou qui n'ont jamais participé à un concours.

Natalina Keats : (613) 995-4247
Ressources naturelles Canada

Processus de sélection visant à constituer un répertoire de candidats préqualifiés non classés

Pêches et Océans Canada (P&O) a été le premier ministère à obtenir le pouvoir délégué d'engager un processus de sélection visant à constituer un répertoire de candidats pré-qualifiés non classés. Un fait important est qu'en recevant ce pouvoir, P&O a pris l'engagement d'offrir à tous les candidats une chance raisonnable de se voir attribuer un poste. La haute direction a rendu obligatoire l'utilisation du répertoire pour la dotation de tous les postes administratifs ou d'adjoints exécutifs pour le groupe et niveau AS-01.

Le répertoire, officiellement lancé le 26 mai 2003, comprenait alors les noms de 60 candidats qualifiés. Jusqu'au 9 juillet 2003, on a compté 30 demandes de présentation de candidats (23 pour des postes de durée indéterminée et 7 pour des postes de durée déterminée). De plus,

gestionnaires peu familiers avec la gestion axée sur les compétences, outil de référence pour les professionnels des RH).

Linda Newton : (613) 991-6267
Transports Canada

Participation des employés aux nominations

La Direction générale des technologies de l'information et des communications d'Industrie Canada établit des « conseils d'employés » dont la tâche consiste à interviewer les candidats présélectionnés en lice pour des postes de supervision. Ce comité mène des entrevues avec les candidats et fournit des rétroactions qui servent à évaluer les facteurs de pertinence personnelle.

Jan Skora : (613) 990-4817
Industrie Canada

Initiative de renforcement de la capacité ES

Le Groupe des politiques de Transports Canada (TC) a récemment créé une nouvelle réserve d'employés ES-02 qui vise à accroître la capacité en matière de politiques du Ministère et à fournir une expérience enrichissante de travail et d'apprentissage à huit nouveaux employés. La réserve d'employés est financée par le sous-ministre adjoint; les huit nouveaux employés ont été embauchés dans le cadre du Programme de recrutement post secondaire de la Commission de la fonction publique du Canada. Chaque participant suivra un plan d'apprentissage personnel obligatoire et sera affecté à une série de postes sur une période de deux ans. Des possibilités de promotion au niveau ES-03 seront offertes au moyen d'un concours générique ES-03, qui se tiendra aussi souvent que nécessaire pour combler les postes vacants à ce niveau. Une attention particulière sera portée au jumelage des participants avec un agent supérieur supervisant un projet de recherche qui est indépendant de leur affectation. Un comité directeur formé de trois directeurs et d'un gestionnaire des RH supérieur veille au bon succès de la réserve (logistique, affectations, évaluation).

Ian Clark : (613) 998-3965
Transports Canada

Équité et dotation – Sélection fondée sur les profils de compétences

Depuis 2001, Corporations Canada a dirigé des processus d'embauche au moyen de profils de compétences dans le but d'améliorer l'équité en matière de dotation. Les capacités énumérées dans les énoncés de qualités sont fondées sur le profil des compétences pour le poste visé. Les coûts de mise en œuvre de cette initiative sont réduits grâce à l'utilisation du menu des compétences communes du Secteur des opérations et des outils servant à dresser les profils, et

Dotation

Général

Développement des capacités

Le Centre de dotation de Santé Canada emploie des formateurs et des consultants à temps plein dont le rôle est de développer des capacités au sein de la communauté de la dotation au Ministère. Les formateurs sont responsables de l'administration du programme d'accréditation en dotation du Ministère et travaillent individuellement avec les stagiaires en vue de les guider à travers les différents éléments du programme. Les formateurs jouent aussi un rôle de consultation élargie pour tous les conseillers en RH sur des questions relatives à la dotation.

Des réunions mensuelles de la communauté de la dotation et des téléconférences régionales, ainsi que la diffusion de l'information par l'entremise d'une boîte aux lettres centrale, sont des éléments clés permettant d'assurer que les conseillers en RH sont au fait des renseignements les plus récents. Des séances de formation et des exposés sont offerts autant pour les gestionnaires que pour la communauté des RH (délégation des pouvoirs de dotation et sélection impartiale, formation sur les valeurs, outil de développement de l'énoncé de qualités, recrutement électronique, etc.).

Francine Burdick : (613) 957-3547
Santé Canada

Ateliers sur la dotation en personnel axée sur les compétences pour les conseillers en dotation

La dotation axée sur les compétences est utilisée dans divers secteurs d'activités à Transports Canada (TC) depuis plusieurs années avec beaucoup de succès.

Tirant parti de ce succès, les RH de TC ont élaboré trois ateliers portant sur : le modèle des compétences à TC; la façon d'utiliser les compétences dans la rédaction des énoncés de qualités; la façon de préparer des guides de cotation axée sur les compétences qui intègrent des questions fondées sur le comportement.

S'adressant d'abord aux professionnels des RH de la région de la capitale nationale, le matériel d'apprentissage pour ces ateliers est disponible en ligne sur le site RH en direct de TC depuis l'automne 2003 et s'adapte en fonction de la clientèle visée (p. ex., recyclage pour les gestionnaires connaissant bien la démarche axée sur les compétences, aperçu rapide pour les

s'accompagne d'une brochure et d'une vidéo qui illustre la diversité du travail au sein d'EC grâce aux témoignages d'employés provenant de partout au pays.

Josée Beaudry : (819) 997-4064
Environnement Canada

Plan des gens

L'élaboration du Plan des gens de la région du Pacifique et du Yukon découle de la prise en considération de la nature compétitive et changeante du marché de l'emploi et des préoccupations liées au recrutement, au maintien de l'effectif et à la planification du renouvellement. Le Plan, qui en est maintenant à sa deuxième année de mise en œuvre, représente un effort commun de la haute gestion, du personnel, des syndicats et des RH en vue de veiller à ce qu'Environnement Canada soit un milieu de travail de choix tant aujourd'hui que dans les années à venir.

Le Plan énonce une série de mesures à prendre au cours des prochaines années et des critères pour en mesurer le succès en fonction de chacune des quatre caractéristiques recherchées dans un milieu de travail, soit :

- un taux de satisfaction élevé chez les employés;
- un effectif durable et compétent;
- une gestion partagée des processus liés au personnel;
- un environnement de travail sain et sécuritaire.

Il est possible d'obtenir un rapport des réalisations de la première année et le plan d'action pour la deuxième année en communiquant avec le coordonnateur du Plan des gens, Sean Standing.

Sean Standing : (604) 713-9889
Environnement Canada

personnel clé à demeurer au Secrétariat. Un aspect important de cette entente de perfectionnement professionnel est le lien établi entre les objectifs du Secrétariat énoncés dans le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) et chaque activité principale importante liée à un indicateur de rendement individuel.

Grâce à ce plan novateur mis en œuvre en 2001-2002 et en 2002-2003, l'employé qui remplit une fonction spécialisée (comme le greffier adjoint), peut se préparer à faire carrière au Secrétariat. Il peut suivre une formation qui lui permettra d'améliorer son rendement professionnel et d'acquérir les connaissances et les compétences voulues pour une promotion éventuelle. Après trois années de rendement entièrement satisfaisant et de formation et perfectionnement, le Secrétariat estime que l'employé est prêt à assumer plus de responsabilités.

Les besoins de formation des gestionnaires ont été déterminés en 2002-2003 et chacun suit maintenant un plan de formation visant à adapter ses compétences aux exigences du cadre de responsabilités qui guide son travail. En outre, tous les gestionnaires doivent maintenant suivre un cours en commerce international pour être en mesure de comprendre et d'expliquer hors du bureau le contexte dans lequel le Secrétariat évolue.

Pour appuyer les efforts de recrutement, non seulement du Secrétariat mais aussi du gouvernement du Canada, la section canadienne offre des emplois intéressants à plusieurs étudiants, notamment à des étudiants en droit, en technologie de l'information et des personnes issues du groupe des minorités visibles, ainsi que des emplois d'été.

Au cours de la dernière année financière, le Secrétariat a adopté une politique visant à inspirer la fierté et à reconnaître le rendement et, pour l'appuyer, a organisé au cours de l'année plusieurs activités afin de souligner l'apport des membres du personnel.

Philippe Martineau : (613) 992-9383
Secrétariat de l'ALÉNA, section canadienne

Site, brochure et vidéo pour le recrutement

Un site national de recrutement intitulé « Carrières à Environnement Canada » a été lancé en février 2003 à l'adresse http://infolane.ncr.ec.gc.ca/French/career.cfm. Le site a pour objectif d'accroître la visibilité d'Environnement Canada (EC) auprès du grand public en le présentant comme un « employeur de choix ». Il comporte trois grands volets : 1) Faites partie de cet environnement, 2) Pourriez-vous être cette personne? 3) Quels sont mes choix de carrière?, et

Les objectifs du programme sont les suivants :

- comprendre les attentes des nouveaux employés concernant leurs priorités dans le choix d'une carrière et les conditions de travail les plus susceptibles de les attirer afin de mettre en œuvre des stratégies de recrutement qui répondraient à ces attentes;
- comprendre la dynamique et les raisons concernant les départs des employés et mettre en œuvre des stratégies de maintien en poste;
- appuyer la Stratégie des ressources humaines;
- appuyer les objectifs du Programme d'équité en matière d'emploi et de Faire place au changement.

Tristan Deschênes : (819) 994-0881
Patrimoine Canadien

Nominations sans concours de personnes de l'extérieur de la fonction publique

Depuis le 2 septembre 2002, Transports Canada (TC) est l'un des sept ministères fédéraux à participer au projet pilote de la Commission de la fonction publique du Canada (CFP) portant sur les nominations sans concours de personnes de l'extérieur de la fonction publique (incluant les nominations à des groupes déficitaires), qui s'appelait auparavant « présentation de candidats nommément désignés ».

Le cadre de gestion ministériel, élaboré pour obtenir la délégation du pouvoir de la CFP, a reçu l'appui tant de la haute direction que des agents négociateurs. Depuis que le Ministère a mis en application sa politique opérationnelle nationale complète (comprenant les critères d'évaluation et les procédures d'approbation des demandes pour une telle nomination), il a reçu de nombreuses demandes de renseignements d'autres ministères du gouvernement au sujet de cette pratique exemplaire.

Mariette Akehurst : (613) 991-6579
Transports Canada

Politique en matière de recrutement, de fidélisation et de formation

Les cadres de la section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA ont élaboré un plan de formation et de perfectionnement professionnel avec chaque membre du personnel à temps plein. Ce plan, signé par l'employé et le secrétaire, énumère les objectifs de carrière de l'employé ainsi que la formation nécessaire pour se rapprocher de ces objectifs au cours d'une période fixée à l'avance. Cette approche vise à encourager les employés à continuer d'acquérir des connaissances, à approfondir leurs compétences dans les domaines susceptibles d'amélioration et à encourager le

Recrutement et maintien en poste

Recrutement électronique

À l'aide d'un puissant moteur de recherche, le répertoire électronique de Transports Canada (TC) fournit aux gestionnaires du groupe Sécurité et Sûreté un accès immédiat à des applications en alimentation continue d'un système de demandes d'emploi en direct pour plus de 40 emplois techniques en réglementation et inspection au Ministère (notamment pilotes, ingénieurs, inspecteurs techniques et techniciens d'entretien d'aéronef).

TC a préparé et mis en œuvre le système de recrutement électronique en 1999. Ce système, en collaboration avec la campagne nationale de recrutement pour les postes susmentionnés, faisait partie de la stratégie de recrutement à long terme de TC pour ses inspecteurs au niveau d'entrée. Jusqu'à maintenant, le système a permis de faire plus de 300 nominations. Le temps de dotation a diminué de façon appréciable et le répertoire électronique est devenu un outil de recrutement accepté par les gestionnaires du groupe Sécurité et Sûreté. Des améliorations sont continuellement apportées au système qui offre maintenant les nouvelles caractéristiques suivantes :

1. phase de présélection : une formule de présélection électronique, disponible en direct et adaptée à chaque recherche effectuée dans le répertoire électronique, par candidat. Cette formule a permis aux gestionnaires et aux professionnels des RH de gagner du temps et d'alléger leur tâche;
2. phase d'évaluation : un examen de connaissances techniques en direct. L'objectif ultime de ce projet, c'est d'offrir un examen de connaissances techniques en direct en collaboration avec le Centre de psychologie du personnel de la Commission de la fonction publique du Canada. Cette initiative vise à réduire considérablement le temps demandé des candidats et des gestionnaires et à éliminer toute subjectivité dans la correction.

Nancy Simmons-Wright : (613) 993-7646
Transports Canada

Programme de rétroaction d'entrée et de départ

Patrimoine canadien s'est engagé en 2002-2003, à élaborer et à mettre en œuvre les stratégies requises en matière de recrutement, du maintien en poste des effectifs et d'amélioration du milieu de travail afin de continuer de disposer du personnel et des cadres supérieurs les plus qualifiés pour remplir son mandat. L'établissement d'un programme de rétroaction d'entrée et de départ est une des composantes de cette stratégie qui permettra au Ministère de faire face au défi grandissant du recrutement et du maintien en poste d'un effectif efficace et représentatif.

Gestion du rendement

Gestion du rendement : une gestion fondée sur les résultats

À la suite des Sondages de 1999 et de 2002 auprès des fonctionnaires fédéraux, un processus intégré de gestion du rendement a été mis au point; il a été approuvé et fait actuellement l'objet d'une mise en œuvre à Développement social Canada.

Fondé sur un ensemble de valeurs et de principes, le processus fait la promotion du travail conjoint auprès des employés afin d'obtenir du succès tant sur le plan individuel qu'organisationnel. L'objectif est de créer une culture où l'encadrement et la rétroaction feront partie intégrante de la routine de tous les jours de travail.

Pour ce faire, Développement social Canada a mis au point un processus cyclique intégré qui sera alimenté par la rétroaction et l'encadrement. Dans ce contexte, les employés, de concert avec leurs gestionnaires, établiront des attentes de rendement claires et mesurables qui seront liées à l'orientation stratégique et des affaires du Ministère, cerneront les compétences requises, détermineront l'appui nécessaire pour répondre aux attentes, élaboreront des plans d'apprentissage pour répondre aux besoins de perfectionnement de l'employé et à ceux liés au travail et procéderont à un examen formel à la fin du cycle. La gestion du rendement fournit l'occasion de donner et de recevoir des commentaires positifs et constructifs de façon régulière. Il s'agit de créer une meilleure façon de travailler ensemble pour atteindre les objectifs de l'organisation.

Plusieurs outils ont été mis au point pour appuyer le processus, dont les suivants :

- une politique;
- une trousse d'outils à l'intention des employés;
- une trousse d'outils à l'intention des gestionnaires (elle comprend une stratégie de communication et de mise en œuvre, des critères d'évaluation, un outil diagnostique);
- un atelier de formation des formateurs à l'intention des facilitateurs;
- un atelier pour les gestionnaires et les autres professionnels des RH;
- une séance d'information à l'intention des employés.

Oro Bengio : (819) 956-6326
Développement social Canada

programmes et mécanismes d'aide au développement de l'ACDI, dans un climat axé sur la coopération, avec l'appui de la direction.

Sylvain Chrétien : (819) 953-5934
Agence canadienne de développement international

Séance d'orientation pour les étudiants

Conçue spécialement pour les étudiants de Ressources naturelles Canada (RNCan), cette séance d'une demi-journée a pour objectif de faire en sorte que ces derniers se sentent bien accueillis, s'initient à la culture du Ministère et se familiarisent avec les possibilités qui leur sont offertes en tant qu'employés de RNCan. Ces séances ont lieu trois fois par année afin de coïncider avec les moments où on embauche de nouveaux étudiants.

Lucia Scianname : (613) 995-8107
Ressources naturelles Canada

du directeur général régional, donnant un bref aperçu du Programme d'orientation. Quand le nouvel employé commence à travailler, le premier courriel qu'il reçoit annonce le Programme d'orientation et le lie au site Web d'initiation à la CFP. De plus, on envoie à chaque nouvel employé une invitation à une séance d'orientation dans la région de la capitale nationale.

Les gestionnaires, qui tiennent également un rôle important dans ce programme, ont accès en direct à des lignes directrices et à des outils qui les aident à accueillir les nouveaux membres de leur personnel afin que ces derniers se sentent à l'aise et valorisés dans le milieu de travail.

Des sondages sont effectués tous les quatre mois pour faire le suivi du Programme d'orientation et s'assurer que les nouveaux employés reçoivent l'information la plus utile.

Joanne Joly : (613) 996-0589
Commission de la fonction publique du Canada

Séances

Séances d'orientation

Deux séances d'information face-à-face (l'une en français, l'autre en anglais) sont présentées mensuellement pour orienter les nouveaux employés de Patrimoine canadien de la région de la capitale nationale, avec un tour guidé des installations du complexe. Cette mesure permet au Ministère d'entreprendre le programme de rétroaction d'entrée des nouveaux employés pour mieux comprendre les attentes et les priorités de ceux-ci en matière de travail et de carrière.

Manon Francoeur : (819) 997-5815
Patrimoine canadien

Séances d'orientation

Des séances d'orientation ordinaires, de deux jours sont offertes trois fois l'an en français et en anglais à tous les employés (jusqu'à un maximum de 30 participants par cours) de l'Agence canadienne de développement international (ACDI). Ces cours consistent en une série d'exposés donnés par le personnel de l'ACDI (y compris des cadres supérieurs), la projection d'une vidéocassette et des discussions sur la mission de l'ACDI, une visite de l'administration centrale et une visite du bureau du président.

Un programme d'orientation complet, d'une durée de deux semaines, à l'intention des nouveaux employés et des professionnels engagés localement est offert une fois par année, en septembre ou en octobre (jusqu'à un maximum de 30 participants par cours). Ce programme s'adresse plus particulièrement aux agents de développement récemment engagés (dans le cadre d'un programme spécifique) et le personnel engagé localement (personnel non canadien sur le terrain). Tous les participants ont ainsi la chance d'en savoir plus sur les principales politiques,

géographique ou organisationnel. Tout comme dans le cadre de l'orientation régionale, le directeur exécutif régional (DER) rencontre tous les étudiants et les nouveaux employés durant ses deux visites annuelles et recueille leurs commentaires et préoccupations. L'orientation comprend l'accueil par vidéo du DER, des renseignements précis sur la ville et sur la Direction, ainsi qu'un formulaire électronique d'arrivée et des listes de contrôle pour faciliter l'expérience auprès des gestionnaires. L'orientation a été accueillie de façon très positive.

Melissa Omeniuk : (204) 984-3639
Industrie Canada

Programme d'orientation pour les superviseurs

Dans le cadre de l'engagement de Ressources naturelles Canada (RNCan) de favoriser l'apprentissage continu et de promouvoir le perfectionnement professionnel des employés, la Direction des services en ressources humaines est heureuse d'offrir le Programme d'orientation pour les superviseurs (POS). Conçu expressément pour répondre aux besoins de RNCan, le programme met l'accent sur les superviseurs en tant qu'administrateurs, leaders et gestionnaires dont l'action est axée sur les résultats. Le programme en cinq modules s'adresse à ceux qui amorcent une carrière de superviseur, aux superviseurs expérimentés en quête d'un cours de perfectionnement ainsi qu'aux employés qui envisagent d'exercer des rôles de gestionnaire dans un proche avenir.

Un superviseur compétent représente une ressource essentielle pour toute organisation. Le POS est conçu afin de fournir aux superviseurs les compétences fondamentales pour l'interaction avec leurs employés et l'exécution du travail de leur organisation. Le but est d'aider les superviseurs à développer une compréhension de leurs rôles et responsabilités, et à améliorer leurs relations interpersonnelles avec leurs employés et leurs groupes de travail.

RNCan a élaboré un site Web afin d'appuyer le POS. Par l'entremise de ce site Web, les employés de RNCan peuvent se familiariser avec le programme. Ce site contient des outils utiles, des ressources et des sites de perfectionnement qui permettront aux employés de déterminer le rôle que le POS pourrait jouer dans leurs plans de carrière.

Thérèse Bergeron : (613) 947-0567
Lucia Scianname : (613) 995-8107
Ressources naturelles Canada

Programme d'orientation du nouveau personnel

Le Programme d'orientation de la Commission de la fonction publique du Canada (CFP) est offert à tous les nouveaux employés, y compris les étudiants. Les nouveaux employés reçoivent (avec la lettre d'offre) une lettre de bienvenue du directeur général des ressources humaines ou

plupart des renseignements s'appliquent également aux employés nommés pour une période déterminée, aux employés à temps partiel, aux étudiants salariés et aux employés occasionnels.

Séance d'orientation
La séance d'orientation représente la partie « salle de réunion » du Programme d'orientation. Elle a lieu tous les trois mois et permet aux nouveaux employés d'en apprendre davantage sur les programmes et les services dont ils peuvent profiter (programme de mentorat, base de données sur les compétences et la formation, programmes de formation de base, etc.), de créer un réseau de collègues et de rencontrer les cadres supérieurs.

Calendrier d'apprentissage et activités d'apprentissage
Sécurité publique et Protection civile Canada s'est engagé à fournir un milieu de travail qui encourage les employés à acquérir des compétences et des connaissances nouvelles et qui leur offre la possibilité de le faire. C'est la raison pour laquelle le Ministère a procédé au lancement de son calendrier des activités d'apprentissage pour la saison hivernale 2003 dans lequel on annonce des événements visant à aider les employés à se préparer à faire face aux défis qu'ils doivent relever aujourd'hui et auxquels ils feront face demain (p. ex. valeurs et éthique, diversité, élaboration de politiques, rédaction de documentation et de notes documentaires, entre autres).

En outre, le Ministère encourage ses employés à participer à des activités d'apprentissage sur les organismes du portefeuille et à des visites de ces derniers qui les aideront à comprendre la mission, la structure et les activités des cinq organismes du portefeuille (la Gendarmerie royale du Canada, Service correctionnel Canada, le Service canadien du renseignement de sécurité, la Commission nationale des libérations conditionnelles et le Centre canadien des armes à feu).

Jean-Pierre Bissonnette : (613) 993-7707
Sécurité publique et Protection civile Canada

Programme d'orientation des employés de la région des Prairies et du Nord

L'initiative a vu le jour en réponse aux sondages de 2000 et de 2001 menés auprès des employés d'Industrie Canada (IC), ainsi que pour aborder le défi en matière de recrutement et de maintien en poste de l'effectif prévu au cours des prochaines années. De plus, le programme d'orientation est perçu comme faisant partie de la stratégie de communication interne, une méthode visant à offrir de l'information et des messages uniformes, non seulement aux nouveaux employés, mais aux employés des premières lignes qui ont régulièrement besoin d'un niveau de connaissances de base dans bon nombre de secteurs différents pour pouvoir expliquer en quoi consiste IC.

Le but de l'initiative consiste à bien renseigner les nouveaux employés d'IC au sujet des valeurs, des croyances, des normes et de la culture régionale. IC veut offrir une expérience d'accueil uniforme à tous les employés régionaux, peu importe où ils se trouvent, du point de vue

nouvel employé, on prend une photo de ce dernier, et on transmet ces documents par courrier électronique à tous les employés du secteur concerné. Un site Web de survie est également disponible et contient tous les renseignements nécessaires aux nouveaux employés.

Miram Trudeau : (613) 946-6086
Industrie Canada

Programme d'orientation

L'Office de la priorité intellectuelle du Canada (OPIC) a élaboré un programme d'orientation destiné à tous les nouveaux employés. Le programme est accessible sur le Web et fournit aux gestionnaires un guide d'orientation et une liste de contrôle ainsi qu'un guide pour les employés. Tous les nouveaux employés reçoivent une épinglette de l'OPIC et sont présentés dans le cadre d'une séance « d'accueil » avec le comité exécutif de l'OPIC au début de chaque mois. Chaque nouvel employé reçoit un courriel de « bienvenue » du directeur général à sa première journée de travail et une lettre personnalisée de bienvenue de son directeur. L'initiative a vu le jour en réponse au programme de recrutement intensif de l'OPIC et pour donner suite aux questions soulevées dans les Sondages de 1999 et de 2002 auprès des fonctionnaires fédéraux.

Audrey Sullivan : (819) 956-2998
Industrie Canada

Programme d'orientation

Message de bienvenue de la sous-ministre et orientation en ligne

Lorsque de nouveaux employés entrent dans leur système pour la première fois, ils reçoivent un message de bienvenue de la sous-ministre dans lequel on les invite à consulter le site Web d'orientation des employés du Ministère.

Grâce à ce site d'« accès à guichet unique » comme source d'information, le site Web d'« orientation des employés » aide les nouveaux employés à mieux connaître le Ministère et leur permet d'acquérir plus facilement des connaissances de base sur les procédures administratives. Le site d'orientation offre également une section Foire aux questions comprenant des questions fréquemment posées sur les activités et les procédures ministérielles.

Guide d'orientation de l'employé

Le *Guide d'orientation de l'employé*, conçu pour répondre aux questions immédiates sur Sécurité publique et Protection civile Canada, est une source de renseignements qui permet aux employés d'en apprendre davantage sur le Ministère. Le guide contient des renseignements généraux sur le portefeuille de Sécurité publique et Protection civile Canada ainsi que sur les droits et les obligations des employés du gouvernement fédéral. Bien que ce document vise principalement les employés occupant un poste à temps plein d'une durée indéterminée, la

Programmes

Programme d'orientation ministériel pour les nouveaux employés civils

En avril 2003, la Défense nationale (DN) a lancé un nouveau programme d'orientation qui vise à accueillir les nouveaux employés civils et à les intégrer le plus rapidement possible à leur milieu. Ce programme vise également à améliorer l'apprentissage, la motivation, la productivité, la satisfaction et le maintien en poste des nouveaux employés et à leur faire comprendre le rôle qu'ils jouent au sein de la DN. Comme l'orientation n'est pas une activité ponctuelle mais bien un processus continu, la DN a élaboré un programme à étapes multiples comprenant des responsabilités pour les gestionnaires ou superviseurs et les employés. Voici les cinq étapes du programme : étape préalable à l'arrivée, orientation à l'unité de travail, encadrement, séance officielle d'orientation et évaluation.

Les employés reçoivent une trousse d'orientation et suivent une séance d'orientation sur le site intranet ainsi qu'une séance d'orientation d'une journée offerte à divers endroits au pays. Le programme comprend également une séance de formation de deux heures à l'intention des gestionnaires ainsi qu'un guide expliquant le rôle des gestionnaires et des superviseurs dans l'orientation des nouveaux employés.

Stéphanie Poliquin : (613) 996-5028
Défense nationale

Programme de survie

Le Programme de survie a été créé dans le cadre du volet « Améliorer le milieu de travail » du Programme relatif aux employés et au milieu de travail (PREMT) du Secteur de l'agent principal de l'information (SAPI). Il vise à fournir aux gestionnaires, aux « sauveteurs » et aux conseillers des directions générales de l'information pour accueillir les nouveaux employés du SAPI et pour fournir à ces derniers un point d'accès unique à l'information opérationnelle dont ils ont besoin. Le Programme vise à faire en sorte que les nouveaux employés se sentent plus à l'aise au sein de l'organisation, de les orienter au sein du Secteur, de contribuer à les renforcer dans leur décision d'avoir choisi de travailler au SAPI et de promouvoir le recrutement continu. Cette initiative a été lancée à l'échelle du SAPI en avril 2003 et a été accueilli favorablement. Deux volontaires de chacune des directions générales agissent à titre de conseillers auprès de leur direction générale, et d'autres volontaires jouent le rôle de « sauveteurs ». Une série de documents et de guides ont été mis au point pour la gestion du programme (p. ex., le Guide principal du Programme de survie, le Guide des compétences en sauvetage à l'intention des sauveteurs du SAPI, le Guide destiné aux conseillers de la Direction générale et le Guide destiné aux gestionnaires des nouveaux employés). L'un des volets du Programme de survie est l'« Initiative d'orientation des nouveaux employés ». Dans le cadre du programme, on rédige un paragraphe présentant le

Orientation

Général

Apprentissage en ligne – TC en bref et Orientation en bref

Transports Canada (TC) a élaboré des outils articulés sur le Web, *TC en bref* et *Orientation en bref*, pour fournir aux employés et aux gestionnaires une orientation permanente et juste-à-temps au Ministère et pour répondre aux principales questions des employés. Les employés et les gestionnaires accèdent à ces outils Web directement à partir de leur ordinateur en cliquant sur les boutons *Coin de l'employé* et *Boîte à outils du gestionnaire*. Une boîte à outils innovatrice, qui sera bientôt lancée, mettra également en valeur les nouvelles initiatives ministérielles. Les employés de partout au pays pourront y avoir accès à partir de leur ordinateur ou d'un CD-ROM (dans les régions éloignées).

Tracey Smith : (613) 991-2211
Transports Canada

Guide de l'employé

Mesures Canada a élaboré un guide de l'employé qui fournit un aperçu de l'organisme, son énoncé de mission et ses valeurs ainsi que ses attentes à l'égard de ses employés. Ce guide constitue une bonne source d'information sur les services internes comme la passation de marchés et l'approvisionnement, les services comptables, la gestion des installations, la gestion des dossiers, en plus de contenir les résumés des politiques, des procédures et des programmes de l'organisme en matière de RH. Le guide a été lancé en avril 2003 pour donner suite aux préoccupations des employés énoncées dans une étude sur le milieu de travail effectuée par l'organisme en 2000.

Coleen Burningham : (613) 952-2631
Industrie Canada

Site d'orientation des employés

Un site intranet national d'orientation pour les employés a été lancé en novembre 2002. Il intègre du contenu national, des composantes régionales et des liens à d'autres sources d'information ministérielle. On y trouve des renseignements à l'intention des nouveaux employés afin de faciliter leur intégration à l'organisation et de les aider à mieux comprendre la vision, le mandat, la mission et les activités d'Environnement Canada (EC). Le site offre aussi aux superviseurs un guide sur la façon d'accueillir les nouveaux employés ainsi que des conseils pour ceux qui sont responsables de mener des séances d'orientation. Ce site peut aussi s'avérer une ressource précieuse pour les employés actuels qui veulent mieux connaître le Ministère ou trouver des renseignements généraux à son sujet. Le site d'orientation est accompagné d'une vidéo qui illustre la diversité des travaux effectués à EC au moyen de témoignages fournis par des employés dans l'ensemble du pays. Cette vidéo peut également servir à des fins de recrutement.

Jovette Champagne : (819) 997-6735
Environnement Canada

obligation de créer un climat où les participants se sentent à l'aise d'utiliser la langue officielle de leur choix.

Une brochure intitulée *Langues officielles – Une simple question de respect* sera distribuée aux employés en octobre 2003. Elle résume les obligations en matière de langues officielles en ce qui concerne le droit des clients de TC, des collègues et du public d'être servis dans la langue officielle de leur choix. Elle décrit aussi les droits des employés à titre de fonctionnaires et d'employés de TC.

Francine Charbonneau : (613) 990-5690
Transports Canada

Publication

La publication « Recueil de bonnes pratiques – Les langues officielles… c'est une question de respect » est une compilation d'initiatives provenant de nombreuses institutions fédérales. Ce recueil couvre des thèmes d'une portée plus large que celle des ressources humaines puisque le Programme des langues officielles touche aussi d'autres aspects, tels le service au public, etc. Ces initiatives peuvent toutefois être adaptées aux besoins d'autres institutions ou aider à en concevoir de nouvelles initiatives.

Bernadette Larrue (613) 952-2866
Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

Projet pilote d'un système de gestion de qualité – langues officielles

Un projet pilote du système de gestion de qualité a été mis en place dans le but d'améliorer le respect de la langue de travail entre l'administration centrale et la région du Québec. Échelonné sur une période de trois ans, ce projet vise à améliorer la qualité des communications bilingues entre la région du Québec et l'administration centrale et de créer un milieu propice à l'usage des deux langues officielles. Citoyenneté et Immigration Canada compte promouvoir cette initiative à l'intérieur de la fonction publique en partageant ces avantages avec d'autres ministères et organismes.

Daniel St-Arnaud : (514) 283-5978
Citoyenneté et Immigration Canada

ainsi qu'à la mise en valeur des communautés minoritaires de langue française et de langue anglaise, afin que le véritable esprit de la *Loi sur les langues officielles* soit respecté à IC.

Ce projet est fondamental pour assurer le respect en milieu de travail et il contribue à améliorer le sentiment général de bien-être en milieu de travail.

Cindy Sullivan : (613) 941-9423
Industrie Canada

Stratégie en matière de langues officielles

La Stratégie en matière de langues officielles élaborée à l'intention de la Région internationale a été mise en pratique. Tous les nouveaux employés FS doivent être bilingues et posséder un niveau de compétence CCC. Les candidats doivent dorénavant posséder les compétences linguistiques requises, avant d'obtenir une affectation ou une promotion. Cette stratégie fournira aux gestionnaires l'assistance nécessaire pour déterminer les besoins en formation et être mieux préparés à satisfaire aux exigences futures de l'ensemble des compétences requises.

Barbara Diener : (613) 957-6968
Citoyenneté et Immigration Canada

Site sur les langues officielles

Le site intranet d'Anciens Combattants Canada sur les langues officielles offre des renseignements sur la langue de travail et la langue de communication avec le public. Ce site donne aussi aux employés et aux gestionnaires accès à l'outil d'évaluation de la langue seconde et à des conseils sur les messages téléphoniques, l'offre visuelle, le déroulement de réunions dans les deux langues et les services de traduction. On y trouve également des liens à d'autres sites utiles comme ceux de Patrimoine canadien et du Commissariat aux langues officielles.

Hélène Hupé : (902) 566-8404
Anciens Combattants Canada

Affiche

Une nouvelle affiche pour Transports Canada (TC) a été conçue et apposée dans toutes les salles de réunion de la Tour C de la région de la capitale nationale pour encourager les employés à s'exprimer dans la langue de leur choix. Trois outils promotionnels du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *La pièce à succès – La présidence des réunions bilingues*, *La présidence des réunions* et *Prendre la parole*, sont disponibles dans chaque salle de réunion. En outre, une copie de *La pièce à succès – La présidence des réunions bilingues* a aussi été envoyée aux gestionnaires intermédiaires de la région de la capitale nationale pour leur rappeler leur

De plus, au cours des mois d'été, on encourage les étudiants à participer aux séances de formation de groupe en langue seconde.

En plus des cours de langue internes, le Ministère a formé un Comité consultatif sur les langues officielles qui a pour tâche de donner son avis et de conseiller la sous-ministre et le Comité des ressources humaines (CRH) au sujet de ses activités conçues pour atteindre les objectifs et respecter les obligations touchant les langues officielles.

De plus, le Comité :

- aide la sous-ministre et le CRH à s'assurer que le Ministère tient compte de ses objectifs en matière des langues officielles et qu'il réagit aux problèmes qui se posent dans ce domaine;
- conseille et appui la sous-ministre et le CRH en ce qui concerne les questions liées à la mise en œuvre de la *Loi sur les langues officielles*;
- examine le rapport ministériel sur les langues officielles et présente ses observations à ce sujet.

Richard Arulpooranam : (613) 991-6656
Sécurité publique et Protection civile Canada

Entente de collaboration en matière de langues officielles

Une entente de collaboration en matière de langues officielles a été ratifiée le 18 mars 2003 entre la Commissaire aux langues officielles et le sous-ministre de Citoyenneté et Immigration Canada (CIC). L'entente décrit des mécanismes que CIC et le Commissariat aux langues officielles ont mutuellement convenu d'employer pour traiter les plaintes en matière de langues officielles et d'appuyer le Programme des langues officielles. Elle assure une communication directe entre les différents intervenants pour optimiser le processus de traitement des plaintes, tout en confirmant l'imputabilité des gestionnaires exécutifs de CIC. L'entente vient clarifier les rôles et les responsabilités des différents intervenants participant à l'enquête et à la résolution des plaintes et fournit aux parties des procédures à suivre pour le traitement des plaintes.

Anne-Marie Cianetti : (613) 941-7744
Citoyenneté et Immigration Canada

Manuel de référence sur les langues officielles

Industrie Canada (IC) a préparé un manuel de référence sur les langues officielles qui sert à renseigner les employés et les gestionnaires sur les différentes parties de la *Loi sur les langues officielles* et sur les politiques relatives à la communication et au service au public, à la langue de travail, à la participation des Canadiens anglophones et francophones aux institutions fédérales,

Un tel projet aide les partenaires à mieux comprendre et apprécier les deux cultures, à renforcer les liens entre des employés qui n'auraient autrement pas l'occasion d'interagir régulièrement et, en bout de ligne, à améliorer la capacité linguistique d'Industrie Canada de bien desservir les clients d'expression française et anglaise. Puisque cette initiative suscite un intérêt croissant au sein du Ministère, le défi consiste à trouver des mentors pour s'occuper du nombre grandissant de protégés et à examiner la possibilité d'élargir le projet à d'autres régions.

Régina Gnahoué : (613) 954-5260
Industrie Canada

Cadre régissant la revue des profils linguistiques

Le cadre de gestion régissant la revue des profils linguistiques à Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) confirme entre autres, l'engagement du Ministère de veiller à ce que ses politiques et programmes favorisent la reconnaissance et l'usage du français et de l'anglais dans la société canadienne. Pour ce faire, CIC entend revoir les profils linguistiques de ses postes pour satisfaire aux exigences linguistiques statutaires et prendre des mesures additionnelles pour renforcer sa capacité linguistique et optimiser l'utilisation des deux langues officielles.

Anne-Marie Giannetti : (613) 941-7744
Citoyenneté et Immigration Canada

Cadre régissant la formation linguistique

Le cadre de gestion régissant la formation linguistique à Citoyenneté et Immigration Canada réitère l'engagement du Ministère à créer un milieu de travail propice à l'utilisation des deux langues officielles et à offrir à ses clients et employés un service bilingue de qualité égale. Pour ce faire, le Ministère rendra la formation linguistique plus facilement accessible aux employés, au cours des trois prochaines années, et mettra en place des mesures pour assurer le maintien de la seconde langue officielle. Ce cadre fournira aux employés des occasions exceptionnelles d'améliorer leurs connaissances de leur langue seconde.

Line Noreau : (613) 952-5242
Citoyenneté et Immigration Canada

Langues officielles

Sécurité publique et Protection civile Canada a adopté une approche en matière de formation linguistique interne qui reconnaît l'importance du bilinguisme dans le contexte de la gestion de carrière et du perfectionnement. Cette approche est conforme aux exigences énoncées dans la *Loi sur les langues officielles*. La formation linguistique interne (un à un) est actuellement offerte à tous les employés qui veulent y participer (une heure par semaine), et ce, peu importe le profil linguistique de leur poste actuel.

Langues officielles

Lignes directrices administratives pour l'inscription et le règlement de plaintes concernant les langues officielles

Industrie Canada a produit le document *Lignes directrices administratives pour l'inscription et le règlement des plaintes concernant les langues officielles* pour faciliter la tenue des enquêtes et le règlement des plaintes d'employés ou du public relatives aux langues officielles à l'échelle du Ministère. Ces lignes directrices visent à confier plus de responsabilités directes aux gestionnaires, qui sont les mieux placés pour enquêter sur une plainte, pour régler le problème et pour définir les mesures correctives nécessaires afin d'éviter qu'une situation ne se reproduise.

Cindy Sullivan : (613) 941-9423
Industrie Canada

Compétences bilingues

La Direction générale des technologies de l'information et des communications d'Industrie Canada a fait du vendredi une journée spéciale où tous les membres du personnel sont invités à communiquer entre eux en français. Avec l'accord des participants, les réunions se déroulent en français et toutes les conversations courantes ont lieu en français. Une telle approche donne l'occasion aux employés d'améliorer leur niveau de bilinguisme dans un climat de travail qui, pourrait mener à de nouvelles possibilités d'avancement professionnel.

Margo Morin : (613) 990-4238
Industrie Canada

Finissants du programme de formation linguistique

Le champion des langues officielles remet aux finissants du programme de formation linguistique un certificat de reconnaissance ainsi qu'une trousse de renseignements utiles, un dictionnaire analogique et une lettre de félicitations.

Michèle Carrière : (902) 566-8397
Anciens Combattants Canada

Mentorat linguistique

Le programme de mentorat linguistique mis sur pied dans la région de la capitale nationale a pour but d'aider les employés anglophones et francophones à s'exprimer plus facilement dans leur langue seconde et à perfectionner leurs habiletés langagières.

Jusqu'à maintenant, 32 employés ont bénéficié de ce partenariat volontaire entre des employés désireux d'apprendre et des employés désireux de les aider, de les appuyer et de leur enseigner.

Afin d'encourager le perfectionnement des compétences en leadership de tout l'effectif, le directeur général, Apprentissage et perfectionnement professionnel, de la DN est en train de concevoir et d'élaborer, en partenariat avec le Centre canadien de gestion et l'Académie canadienne de la Défense, un programme de leadership à l'intention des employés civils. La dernière phase de la mise en œuvre comprend 24 activités (cours et apprentissage en ligne) et programmes d'apprentissage (encadrement et mentorat) fondés sur les thèmes suivants : le leadership et soi, le leadership et les gens, le leadership et le travail, le leadership et le changement et, finalement, le leadership et l'organisation.

La DN continuera d'intégrer son approche de perfectionnement et d'apprentissage des compétences en leadership en liant formellement les activités d'apprentissage officielles (cours, programmes établis) et non officielles (encadrement, mentorat et affectation enrichie) à la mise en œuvre de processus administratifs tels que la gestion axée sur les compétences et la planification de la relève. La DN poursuivra également le développement des capacités d'apprentissage continue au moyen de plans d'apprentissage destinés aux employés et de projets tels que le Réseau d'apprentissage de la Défense. Ces efforts stimuleront et maintiendront le leadership à tous les niveaux du Ministère.

Stéphanie Poliquin : (613) 996-5028
Défense nationale

Réunion annuelle des superviseurs

La Direction générale de réglementation des radiocommunications et de la radiodiffusion d'Industrie Canada organise chaque année une réunion de superviseurs pour leur permettre d'examiner ensemble une série de difficultés et de solutions communes. Elle a également établi un réseau de superviseurs afin de faciliter l'organisation d'activités axées sur ces derniers.

Jan Skora : (613) 990-4817
Industrie Canada

Leadership

Comité des ressources humaines

Le Comité des ressources humaines de Transports Canada (CRHTC), sous l'autorité de l'équipe de la haute direction du Ministère, agit comme organe consultatif sur les questions émergentes en matière de gestion des RH, qui sont stratégiques et concernent l'ensemble du Ministère.

L'engagement de la haute direction en ce qui concerne les RH est démontré par le fait que le Comité est coprésidé par un sous-ministre adjoint opérationnel et un directeur général régional.

Le Comité se compose de cadres supérieurs de toutes les régions et des groupes opérationnels à l'administration centrale.

Brenda Marchbank : (613) 998-5786
Transports Canada

Champion du leadership

Transports Canada compte maintenant un champion du leadership; il s'agit d'un membre du Comité de la haute direction du Ministère.

Les gestionnaires de la région des Prairies et du Nord ont déterminé quatre compétences qu'ils devaient améliorer : l'encadrement des employés; la demande de rétroaction par des gestionnaires sur leur rendement; la gestion proactive de la conciliation travail-vie personnelle pour les employés; la communication descendante sur les grands enjeux du Ministère.

La région des Prairies et du Nord se penche actuellement sur ces domaines. Par exemple, l'élaboration d'une séance « d'encadrement du coach » à l'intention des gestionnaires ainsi que la publication d'un bulletin électronique régulier sur des questions régionales et nationales pour le personnel.

Mark Conrad : (204) 984-8123
Transports Canada

Perfectionnement des compétences en leadership

En raison des tendances démographiques qui se dessinent et de l'importance accrue du savoir dans l'économie et la société, la Défense nationale (DN) doit centrer ses efforts sur le perfectionnement des compétences en leadership de son effectif afin de continuer à attirer et à maintenir en poste du personnel qualifié. En effet, le leadership constitue une compétence de base au sein de la fonction publique et doit être perfectionné à tous les niveaux du Ministère pour assurer une planification efficace de la relève et une prestation de services de qualité aux citoyens canadiens.

Centre d'expertise des relations de travail

Pêches et Océans Canada (P&O) travaille à la création d'un centre d'expertise (CE) des relations de travail (RT) afin d'effectuer une coordination nationale et une répartition des priorités des RT ainsi que de veiller à l'uniformité des avis et des interprétations. Le CE vise à établir une approche plus stratégique pour traiter des questions liées aux relations de travail systémiques et à la formation pertinente, ainsi qu'à aider P&O à se préparer aux conséquences des lois sur la modernisation des RH à l'échelle du gouvernement. Le CE sera constitué de professionnels régionaux des RT et d'un bureau national ayant des responsabilités plus étendues. En plus de surveiller les opérations nationales des RT, le bureau de RT ministériel se concentrera sur les politiques en matière des RT, sur une participation plus active envers la négociation collective, sur la formation et l'éducation nationale, sur l'amélioration des relations patronale-syndicale et sur le rapport et l'analyse des enjeux ministériels nationaux clés. Le bureau national maintiendra également la responsabilité quant aux enjeux clés à l'harcèlement et aux droits de la personne, les exclusions ainsi que les désignations de sûreté et de sécurité. On s'attend à ce que le CE soit doté d'ici avril 2004, et que la transition soit achevée d'ici la fin septembre 2004.

Joe Grebenc : (613) 991-0116
Pêches et Océans Canada

Relations professionnelles

Lignes directrices ministérielles sur les heures supplémentaires

Les lignes directrices ministérielles sur les heures supplémentaires sont entrées en vigueur en 2002 afin de fournir aux gestionnaires et aux employés un guide d'interprétation pour améliorer l'administration des heures supplémentaires au sein d'Environnement Canada. Elles décrivent des pratiques exemplaires et fournissent des conseils sur la façon de gérer efficacement les heures supplémentaires en tenant dûment compte des exigences des conventions collectives ainsi que des besoins d'uniformité, d'équité et de souplesse.

Doug German : (780) 951-8703
Environnement Canada

Groupe de travail ministériel patronal-syndical

Un groupe de travail a été formé pour examiner la manière dont sont actuellement appliquées les dispositions des conventions collectives en matière de « disponibilité et rappel au travail » au sein du Bureau de la sécurité des transports du Canada (BST) et pour proposer un cadre d'application interne. La création de ce groupe de travail est la première d'une série d'initiatives du BST en vue de créer un milieu de travail propice à la participation des employés dans le processus décisionnel et à l'établissement de rapports consultatifs avec les syndicats en place au BST.

Benoit Clément : (819) 997-3650
Bureau de la sécurité des transports du Canada

Cadre d'élaboration conjointe syndical-patronal

Le 26 septembre 2002, Industrie Canada (IC) inaugurait un nouveau cadre consultatif syndical-patronal mis au point en partenariat avec les cinq agents négociateurs qui représentent les employés d'IC. Ce cadre comprenait un comité directeur national composé de représentants syndicaux et de représentants patronaux. Il prévoyait l'établissement de sous-comités mixtes d'élaboration conjointe chargés d'examiner divers points d'intérêt et d'élaborer conjointement des politiques sur les RH et des programmes modernes au sein d'IC. Cette mesure visait également à favoriser l'adoption de solutions communes pour régler de manière efficiente et efficace divers problèmes syndicaux-patronaux en misant sur les valeurs éprouvées de la confiance, de l'honnêteté, du respect mutuel et de la transparence.

Nicole Cusson : (613) 954-3647
Industrie Canada

Modernisation de la gestion des ressources humaines

Comité de modernisation de la gestion des RH

Le Bureau fédéral d'examen des évaluations environnementales a mis en place un comité interne de modernisation de la gestion des RH, qui comprend des représentants de tous les secteurs. Ce comité, qui participe aux initiatives du gouvernement pour améliorer la gestion des RH a pour tâche d'intensifier les progrès du Bureau en tenant compte des résultats du Sondage de 2002 auprès des fonctionnaires fédéraux. Il a pour but de faire des recommandations au Comité des ressources humaines afin de moderniser les pratiques de la gestion des RH, faisant ainsi du Bureau un lieu de travail encore plus agréable. Le Comité a mis en œuvre des initiatives dans le cadre de six thèmes principaux, notamment la fierté et la reconnaissance, un milieu de travail sain, l'amélioration de la technologie du lieu de travail, le partage de l'information, l'apprentissage et la gestion fondée sur les résultats.

Theresa McEwen : (819) 957-0344
Bureau fédéral d'examen des évaluations environnementales

De plus, le site Web de la classification est personnalisé et contient des renseignements, des politiques et des outils utiles sur la classification pour les employés, les gestionnaires et les professionnels des RH.

George Mitsou: (613) 990 5557
Transports Canada

L'outil pour la planification et le contrôle des RH

L'unité des RH de la Direction générale des programmes d'investissement de la personne du Développement social Canada a élaboré l'outil SMART (Staffing Management Activity Report and Tracking tool) pour recueillir des renseignements et des statistiques sur les RH, générer les rapports dont ont besoin les gestionnaires et les professionnels des RH et contrôler la charge de travail qui incombe à l'unité de RH. La Direction générale de la prestation des services en ressources humaines a récemment mis en application cet outil dans toutes les directions générales de l'administration centrale dans le cadre de la planification des RH.

Lyse St-Jacques-Ayoub : (819) 953-3419
Développement social Canada

Outils et modèles de planification

Patrimoine canadien prépare une trousse d'outils afin d'aider les gestionnaires à dresser un plan de RH. Ces plans s'intègreront au plan d'affaires annuels des directions générales. Entre autres, les outils et modèles permettent de :

- déterminer les besoins en matière de RH afin de mieux atteindre les objectifs d'affaires;
- promouvoir une approche proactive à l'égard de la gestion des RH et du milieu de travail;
- favoriser l'atteinte des objectifs d'équité en matière d'emploi et de Faire place au changement;
- réduire possiblement le temps et les coûts associés aux activités de ressourcement à venir;
- cerner les occasions de mener des processus de dotation communs.

Ginette Cripwell : (819) 997-6933
Patrimoine canadien

Outils en direct

Les Ressources humaines de Transports Canada (TC) ont conçu plusieurs nouveaux outils libre-service disponibles en direct à l'intention des gestionnaires et des professionnels des RH.

Pour la première fois, les gestionnaires peuvent maintenant accéder électroniquement à leurs propres organigrammes : une image en couleur contenant de nombreux renseignements utiles sur le poste et l'employé (c.-à-d. titre du poste, numéro, groupe et niveau, durée des fonctions [période déterminée ou période indéterminée], nom de l'employé [à titre effectif ou à titre intérimaire], rapports hiérarchiques, niveau de sécurité, profil linguistique du poste). Les informations contenues dans les organigrammes sont quotidiennement mises à jour à partir du Système intégré du personnel de Transports Canada (SIPT).

prévoir leurs besoins au chapitre des RH, à élaborer des stratégies de RH pour anticiper les conséquences d'un milieu en évolution et à adopter des mesures opportunes capables de les amener à concrétiser des décisions stratégiques prises à l'échelle ministérielle. Le Carnet de route comprend un processus étape par étape ainsi que des tableaux utiles sur les sujets suivant : la collecte de données, l'analyse de l'environnement, l'analyse des compétences et des capacités, la collecte de données sur l'employé, l'apprentissage et le perfectionnement; tous sont conçus pour guider les gestionnaires à chaque étape pour progresser vers le but : d'avoir les bonnes personnes, dans les bons postes, au bon moment et à un coût raisonnable!

Lyse St-Jacques-Ayoub : (819) 953-3419
Développement social Canada

Planification des ressources humaines

La Commission de la fonction publique du Canada (CFP) croit qu'une gestion stratégique des RH comprend l'intégration de la planification des RH au processus de planification des activités. À titre d'organisme, la CFP privilégie une approche de planification des RH impliquant la participation active de tous les gestionnaires en vue d'identifier leurs enjeux en matière de RH et d'élaborer des solutions appropriées. Pour ce faire, elle a créé un questionnaire visant à identifier les enjeux en matière de RH pouvant avoir une incidence sur la capacité de chaque gestionnaire de livrer son plan opérationnel dans le respect des valeurs et de la vision organisationnelles.

L'approche préconisée par la CFP mise sur la précieuse contribution de ses experts en RH (dotation, counselling de carrière, relations de travail, équité et diversité, apprentissage, classification, langues officielles, gestion du changement, etc.) pour examiner les enjeux et les solutions propres à leurs domaines d'expertise respectifs, ainsi qu'évaluer et cerner les conséquences potentielles sur l'organisme (gestion du risque) et la faisabilité des solutions. De cette façon, il est possible d'évaluer la capacité de l'organisme de répondre à chaque type d'enjeux dans l'immédiat, de même que la mesure dans laquelle la CFP pourra exercer un contrôle sur l'occurrence de ces mêmes enjeux à l'avenir.

Au début de chaque cycle de planification, une analyse environnementale permet d'établir les priorités stratégiques de l'organisme dont le nouveau plan d'activités découlera. L'approche de planification des RH de la CFP permet de préciser les priorités stratégiques de RH émanant de l'analyse environnementale, d'intégrer les solutions retenues au plan d'activités de l'organisme ou aux plans opérationnels des gestionnaires, de préciser les engagements en matière de saine gestion des RH dans les accords d'imputabilité et d'assurer un suivi approprié par l'entremise des rapports trimestriels sur le plan d'activités et des évaluations de rendement des cadres.

Pascale Bourque : (613) 995-2760
Commission de la fonction publique du Canada

Planification des ressources humaines

Gestion des ressources humaines axée sur les compétences

La Commission de l'immigration et du statut de réfugié (CISR) a choisi d'adopter une approche de la gestion des RH axée sur les compétences. Cette approche l'aidera à être plus proactive lorsqu'il s'agit de planifier et de répondre aux besoins stratégiques de l'organisme et d'améliorer la prestation de services grâce à des processus remaniés axés sur les compétences.

À cette fin, la CISR a commencé à élaborer une architecture et une stratégie d'établissement des profils axées sur les compétences pour deux groupes : les commissaires de la Section de l'immigration et les agents de protection des réfugiés. Les profils de ces postes seront bientôt validés et des outils d'auto-évaluation seront élaborés afin d'aider les employés à évaluer leurs compétences et leur degré d'aptitude, dans le contexte d'un cadre global de perfectionnement professionnel. Viendront s'ajouter un planificateur de perfectionnement et un catalogue d'activités d'apprentissage qui aideront les employés à préparer un plan d'action pour améliorer leurs compétences et suivre leurs progrès pendant toute l'année. Le document sera mis à jour périodiquement et évoluera avec l'organisation.

La CISR s'est engagée à implanter un système de gestion des RH axé sur les compétences faisant partie d'un cadre global des RH intégré. Le projet se déroulera sur une période de trois ans.

Michelle Montserin : 943-1359
Commission de l'immigration et du statut de réfugié

Capacité d'analyse démographique

Le projet consiste à automatiser la production de rapports statistiques, provenant de sources variées en un seul document facile à lire. Ce projet est une solution à la problématique de la production, de la vérification et de l'analyse de multiples rapports qui sont normalement nécessaire afin de procéder à une analyse démographique complète. De cette façon, un minimum de manipulation de données est nécessaire, accélérant ainsi l'analyse nécessaire à la production du rapport démographique de Patrimoine canadien et des plans d'affaires des directions ministérielles.

Ginette Cripwell : (819) 997-6933
Patrimoine canadien

Planification des ressources humaines

La Direction générale de la prestation des services en ressources humaines de Développement social Canada a développé le *Carnet de route des gestionnaires sur la planification des RH* dans le but d'amener les gestionnaires à mieux connaître le profil démographique de leurs employés, à

Prévention du harcèlement en milieu de travail

La Commission de la fonction publique du Canada (CFP) maintient son objectif de tolérance zéro en matière de harcèlement et de discrimination. La CFP a reçu très peu de plaintes officielles ces dernières années, mais elle continue néanmoins à adopter une attitude proactive pour la prévention du harcèlement en milieu de travail. De fait, depuis l'automne 1999, plusieurs initiatives ont été mises de l'avant. Un coordonnateur ministériel a été officiellement nommé; il relève directement du président ou des gestionnaires délégués, en ce qui concerne les plaintes. Une politique ministérielle a été élaborée en tenant compte de la nouvelle politique du Conseil du Trésor publiée en juin 2001. Des séances de sensibilisation sont offertes sur une base régulière.

Helen Lacroix : (613) 992-7186
Commission de la fonction publique du Canada

La diversité ainsi que des expériences de travail variées ont apporté une valeur ajoutée et ont enrichi les discussions tout en contribuant à l'élaboration du document.

Le point de vue de chaque participant a été fondamental, et chacun a participé activement au succès de l'élaboration du produit.

Un climat de confiance a permis d'atteindre un consensus, et ce, à chaque étape avant de passer à la suivante. Ce projet fondé sur le co-développement, privilégie l'adoption d'un document et permet d'en faciliter la promotion.

Nathalie St-Onge : (819) 997-6640
Agence canadienne de développement international

Prévention du harcèlement

Industrie Canada a conclu une entente touchant la prestation de services avec le Centre fédéral de gestion de conflits en milieu de travail, de manière à permettre aux employés du Ministère de s'adresser en toute confidentialité au Centre pour obtenir des conseils. Le Centre offre également des services de médiation et de règlement des différends. Cette approche a pour but de régler les conflits de façon rapide, efficace et informelle. Elle peut toutefois entraîner la tenue d'une enquête officielle au nom du Ministère, si une demande est formulée en ce sens. De plus, le Centre offre des services de formation et d'information pour sensibiliser les employés au problème du harcèlement et à d'autres modes de règlement des différends, et pour leur fournir des lignes de conduite acceptables en vue d'éviter qu'un conflit ne s'aggrave lorsqu'on soupçonne un cas de harcèlement.

David Smith : (613) 952-6096
Industrie Canada

Protecteur des employés

En 2002, la Commission de la fonction publique du Canada (CFP) mettait sur pied une fonction de protecteur des employés. Ce dernier offre à tous les membres du personnel un soutien confidentiel, impartial et informel pour les aider à traiter les enjeux liés au milieu de travail. Ces enjeux peuvent aller des pratiques ou procédures injustes, au comportement d'autres membres du personnel en passant par les questions d'éthique. Les services du protecteur des employés offrent une solution de rechange aux mécanismes officiels tels que les griefs, les appels et les plaintes.

Ginette Danis : (613) 947-0825
Commission de la fonction publique du Canada

Prévention du harcèlement

Services de conseils

L'Agence canadienne de développement international (ACDI) compte une main-d'œuvre diversifiée et éduquée, à l'image de la société canadienne. Chaque employé enrichit le milieu de travail de ses points de vue et de ses solutions uniques à divers problèmes. Parfois, le choc des opinions fait surgir de nouvelles idées mais parfois aussi, il engendre le conflit. Dans le cadre de l'initiative sur la modernisation des RH, on a incité les ministères fédéraux à appuyer leurs employés en misant sur des approches adaptées fondées sur le respect.

Les services de conseils de l'ACDI ont élaboré un projet pilote dans le but d'habiliter certains employés et de leur permettre d'agir à titre d'intervenants en milieu de travail lorsqu'ils travaillent à l'administration centrale, dans des bureaux régionaux ou dans des missions à l'étranger. Ces employés jouent un rôle actif et peuvent intervenir de façon ponctuelle et efficace pour prévenir que les choses ne s'aggravent, comme dans les cas d'abus verbal, physique ou psychologique, les cas de discrimination, de harcèlement, de toxicomanie, de comportement fautif et de problèmes liés aux valeurs et à l'éthique.

Catherine Aubin : (819) 953-4348
Agence canadienne de développement international

Lignes directrices sur la prévention et la résolution du harcèlement en milieu de travail

Pour faire suite aux modifications apportées en juin 2001 à la *Politique sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail* du Conseil du Trésor, l'Agence canadienne de développement international (ACDI) devait revoir sa propre politique. En septembre 2002, une initiative de co-développement des relations de travail a permis de créer un groupe de travail patronal-syndical ayant pour mandat de revoir la politique actuelle de l'ACDI afin de l'harmoniser avec celle du Conseil du Trésor. Ce groupe est composé de représentants syndicaux, de membres de la direction, de membres du groupe EX moins 1 (EX feeder), de membres de La Relève, de membres de l'administration, de représentants des services aux employés et de la Section des relations de travail.

Cette activité a permis aux membres du groupe de formuler non seulement des lignes directrices en matière de harcèlement mais également de souligner leurs préoccupations à l'égard de l'application de la politique actuelle et de proposer des recommandations et donner des pistes de solutions pour une meilleure compréhension en matière de harcèlement. La présence des membres de la Section des relations de travail qui agissent à la fois comme facilitateurs et experts, a aidé à favoriser les échanges et les discussions.

tous les trimestres et relève du Comité exécutif ministériel par le truchement du champion d'équité en matière d'emploi.

Louise Traversy : (819) 997-1547
Environnement Canada

Comité pour l'équité en matière d'emploi

Au Bureau de la sécurité des transports du Canada (BST), la présence du directeur exécutif et son rôle en tant que président du Comité pour l'équité en matière d'emploi témoignent de l'engagement véritable à changer la culture organisationnelle au BST et, par conséquent, contribue à rehausser le profil du Comité. En d'autres termes, les cadres supérieurs incarnent le leadership en ce qui concerne l'équité en emploi et la diversité au BST.

Benoit Clément : (819) 997-3650
Bureau de la sécurité des transports du Canada

Site Web du Comité national des employés handicapés de la fonction publique fédérale

Pêches et Océans Canada (P&O) a fourni les ressources et le personnel requis pour concevoir la page Web principale du Comité national des employés handicapés de la fonction publique fédérale (CNEHFP). Ce site Web doit permettre au CNEHFP de communiquer avec ses deux grands groupes de clients, soit les fonctionnaires fédéraux handicapés et les hauts fonctionnaires fédéraux. Le CNEHFP utilisera également le site Web pour mener des sondages auprès des personnes inscrites sur diverses politiques et enjeux et pour recueillir des commentaires sur les rapports qu'il publie. Depuis peu, on a transféré à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada la responsabilité de gérer ce site, qui devrait être pleinement fonctionnel dès l'automne 2004.

Cathy Scott : (519) 677-5931
Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

Comités

Comité consultatif sur les questions relatives aux femmes

Le 6 mars, la Direction générale des ressources humaines et le Comité d'action pour les questions féminines d'Industrie Canada organisaient un déjeuner dans le but de souligner la thématique de 2003 de la Semaine internationale de la femme : « Cyberfemmes : branchées sur la révolution numérique » et profitaient de l'occasion pour présenter une pièce de théâtre (comédie dramatique) intitulée « Burnout Blues ». À la suite des deux représentations (l'une en français, l'autre en anglais), les personnes présentes ont eu l'occasion de poser des questions sur la conciliation travail-vie aux représentants du Programme d'aide aux employés.

Johanne Vézina : (613) 954-3641
Industrie Canada

Groupes désignés – Comités consultatifs et champions

Certains cadres supérieurs ont été nommés champions des quatre groupes désignés de l'équité en emploi (femmes, minorités visibles, personnes handicapées et peuples autochtones). En consultation avec leurs champions respectifs, les groupes désignés ont fourni des conseils et des rétroactions sur l'élaboration des buts et des objectifs d'inclusion dans le plan ministériel d'équité en matière d'emploi, de même que diverses autres activités liées à la gestion des RH. Les groupes consultatifs ont pour tâche de cerner et de proposer des mesures correctives pour contrer les obstacles systémiques et les attitudes négatives qui briment la participation pleine et entière des membres de groupes désignés dans les ministères.

Michel Lemire : (613) 946-7297
Industrie Canada

Comité consultatif de l'équité en matière d'emploi

Environnement Canada (EC) a mis sur pied un comité consultatif de l'équité en matière d'emploi qui est présidé par le champion ministériel de l'équité en emploi et regroupe le chef de l'équité en matière d'emploi et des langues officielles, le conseiller principal ministériel en équité en emploi, les coordonnateurs régionaux d'équité en emploi, les représentants de cinq réseaux (minorités visibles, peuples autochtones, personnes handicapées, jeunes, gestionnaires intermédiaires), les représentants syndicaux et le représentant des employés non syndiqués à EC. Le Comité a pour mandat de formuler des observations, des recommandations et des conseils pratiques sur les stratégies, les enjeux, les politiques et les initiatives qui lui sont présentés concernant la mise en œuvre du programme d'équité en matière d'emploi. Le Comité se réunit à

renseignements tout en encourageant la discussion sur les questions liées à l'équité et matière d'emploi et la diversité.

Rouba Dabboussy : (613) 992-3164
Ressources naturelles Canada

Événements spéciaux sur l'équité en matière d'emploi

En octobre 2002, afin de souligner le Mois de l'histoire des femmes, les employés ont été invités à une présentation spéciale organisée par la seule femme membre du Bureau de la sécurité des transports du Canada (BST), Madame Wendy Tadros. Elle a partagé ses expériences, présenté son autobiographie et expliqué ses choix professionnels du point de vue féminin.

En outre, une activité spéciale a été organisée dans le cadre de la Journée nationale de commémoration et d'action contre la violence faite aux femmes tenue le 6 décembre 2002. Des représentantes de Condition féminine Canada ont prononcé une allocution sur la violence faite aux femmes dans la société canadienne devant les employés du BST. Un court documentaire sur la tragédie survenue à l'École Polytechnique a été présenté et des affiches ont été posées à divers endroits afin de commémorer les victimes de cette tragédie. La présentation de ce documentaire a été suivie d'une brève discussion sur les mesures à prendre pour améliorer la culture organisationnelle au chapitre de l'équité en emploi.

Benoit Clément : (819) 997-3650
Bureau de la sécurité des transports du Canada

Ateliers à l'intention des cadres

Des ateliers d'un jour intitulés « Favoriser l'équité en matière d'emploi et la diversité au sein d'Industrie Canada » ont été offerts aux gestionnaires, aux superviseurs et aux conseillers des RH de la région de la capitale nationale et des régions. On avait également invité des représentants syndicaux et des membres des quatre comités consultatifs de l'équité en matière d'emploi à participer. Les ateliers avaient pour but d'informer les superviseurs et les gestionnaires de la prescription de la loi et des exigences politiques liées à l'application des principes d'équité en matière d'emploi et de diversité, ainsi que de la responsabilité qui leur incombe de créer et de maintenir un climat de travail permettant à tous les membres du personnel d'atteindre leur plein potentiel.

Arminda Serpa : (613) 954-3697
Industrie Canada

visant à déterminer la disponibilité de nouveaux employés éventuels grâce à l'analyse de leur taux de participation et d'obtention de diplômes des instituts techniques; d'effectuer une recherche sur le taux de recrutement des groupes désignés pour des postes similaires dans le secteur privé et dans d'autres organismes du secteur public et, en cas d'écart, de déterminer les causes ayant pu avoir une incidence négative sur la capacité de Mesures Canada de concurrencer sur le marché du travail.

Hélène Bradbury : (613) 952-6711
Industrie Canada

Équité en matière d'emploi et diversité

Sécurité publique et Protection civile Canada a offert à ses employés des ateliers sur la diversité qui ont permis de sensibiliser les participants au fait que le milieu de travail presque entièrement homogène des dernières années connaît des changements. Comme les employés proviennent de différents milieux, ils amènent avec eux différentes perspectives, préférences et philosophies quant au milieu de travail, ainsi que de nouveaux défis que tous les employés doivent relever.

En plus d'une formation de sensibilisation sur la diversité, le Ministère a formé un Comité consultatif sur l'équité en matière d'emploi chargé de conseiller la sous-ministre et le Comité des ressources humaines (CRH) en ce qui concerne les questions liées à l'équité en matière d'emploi. Il aide la sous-ministre et le CRH dans leurs efforts visant à accroître le niveau de sensibilisation aux questions et aux objectifs liés à l'équité en matière d'emploi et contribue au plan d'équité en matière d'emploi du Ministère.

Richard Arulpooranam : (613) 991-6656
Sécurité publique et Protection civile Canada

Équité en matière d'emploi et sensibilisation à la diversité

Comme la diversité de son effectif s'accentue, Ressources naturelles Canada (RNCan) doit examiner de plus près sa culture afin de fournir un milieu de travail permettant d'attirer, de maintenir en poste et de perfectionner tous les employés afin qu'ils puissent tous en tirer des avantages. Lorsque le milieu de travail valorise et respecte les différences individuelles, les qualités de chacun contribuent au succès de l'ensemble.

La session sur l'équité en matière d'emploi et la diversité est divisée en deux sections : la première porte sur l'équité en matière d'emploi et présente des renseignements sur les lois fédérales, la rentabilité de l'équité en matière d'emploi ainsi qu'un aperçu du plan d'action de RNCan. La deuxième section porte sur la sensibilisation à la diversité, notamment la culture, la diversité et le profil d'un milieu de travail inclusif. Cette session vise à fournir des

sondage sur le climat de diversité a été mené pour donner une indication de la façon dont la diversité est appliquée à TC. Le sondage sera refait dans quelques années pour mesurer les progrès. Une autre initiative a été l'adoption d'une déclaration sur la diversité par le Comité exécutif de gestion. Chaque employé a reçu une copie de la déclaration signée. Un site Web national sur la diversité a aussi été lancé au printemps 2003 et a rapidement été suivi par la création de sites régionaux qui sont tous interconnectés.

Shelley Adams : (613) 991-6575
Transports Canada

Formation à la diversité

Le Bureau de la sécurité des transports du Canada (BST) organise régulièrement un atelier sur l'équité en emploi et la diversité d'une durée d'une journée auquel tout son personnel doit obligatoirement assister. Il s'agit là d'une contribution positive à l'atteinte de l'objectif ultime du BST de changer sa culture organisationnelle et, par le fait même, de contribuer à changer l'ensemble de la fonction publique.

Cet atelier porte sur la notion de la diversité et sur la promotion d'un milieu de travail reflétant les diverses approches culturelles en matière de styles de travail et permet aux employés de comprendre les caractéristiques qui les différencient les uns des autres. Cet atelier vise les objectifs suivants :

- expliquer les différences entre la gestion de la diversité et l'équité en emploi en définissant les rôles et les responsabilités;
- reconnaître et éliminer les obstacles à l'emploi;
- aider à créer un milieu de travail inclusif et positif;
- élaborer des stratégies pour permettre d'intégrer les diverses approches culturelles dans le milieu de travail;
- améliorer les aptitudes à la communication interculturelle.

Benoit Clément : (819) 997-3650
Bureau de la sécurité des transports du Canada

Équité en matière d'emploi

Outre les séances d'information visant à favoriser la déclaration volontaire chez les employés, Mesures Canada examine la cause de la sous-représentation des femmes dans le groupe des TI. Il y a donc lieu d'examiner les activités de recrutement actuelles, les exigences professionnelles, les pratiques de travail et les outils de sélection pour s'assurer qu'il n'existe aucun obstacle systémique injuste à l'embauche de membres des groupes désignés; de diriger une recherche

Sensibilisation

Sensibilisation à la diversité

En 2002-2003, la Direction de la gestion des ressources humaines (DGRH) de la Commission de la fonction publique du Canada (CFP), avec le soutien de la haute direction, a élaboré un cours d'une demi-journée sur la sensibilisation à la diversité. Ce cours vise à fournir aux gestionnaires et aux employés les connaissances et les compétences nécessaires afin d'adresser les questions touchant la diversité dans le milieu de travail.

Helen Lacroix : (613) 992-7186
Commission de la fonction publique du Canada

Campagne de sensibilisation à la diversité

Une dimension clé de la campagne de sensibilisation à la diversité 2002-2003 d'Industrie Canada (IC) tenait à la distribution d'une affiche et d'un livret d'information intitulé *La diversité, source de créativité, d'innovation et d'excellence* à tous les membres du personnel d'IC. Cette publication répond directement à la plupart des questions courantes sur l'équité en matière d'emploi et la diversité (p. ex., les avantages de la déclaration volontaire, les mesures que peuvent prendre les gestionnaires et les employés pour favoriser la diversité à IC et la définition du harcèlement).

Arminda Serpa : (613) 954-3697
Industrie Canada

Stratégie de la diversité

Transports Canada (TC) a lancé sa Stratégie innovatrice de la diversité en octobre 2001. La Stratégie visait à amener un changement de culture au Ministère pour en faire un employeur de choix d'ici 2008. Comme première étape, un recensement sur la représentation a été effectué le 5 décembre 2001; il invitait les employés à faire une déclaration volontaire afin de faciliter la mise à jour de la banque de données. La campagne a été un franc succès, atteignant un taux de retour de 97 p. 100 et un taux de déclaration volontaire de 84 p. 100. En février 2002, la première Conférence annuelle sur la diversité s'est tenue à Vancouver et a réuni plus de 100 participants de tout le pays. Pour l'application de la stratégie, chaque région a créé un comité de la diversité, sous l'autorité du Comité national de la diversité, qui comprend des représentants des cadres supérieurs. Les régions ont embauché des conseillers en diversité pour soutenir les initiatives en matière de diversité dans tout le pays.

Une pierre angulaire de la stratégie consiste à encourager les employés à parler de diversité en milieu de travail. À cette fin, plus de 60 employés se sont portés volontaires pour suivre une formation et animer des séances de dialogue d'une demi-journée avec les employés. De plus, un

d'activités respectifs. Une séance de formation personnalisée sur le plan d'action sur l'équité en matière d'emploi a été offerte à tous les délégués et à tous leurs représentants des RH. L'un des grands objectifs de l'initiative consistait à susciter l'engagement et à favoriser une plus grande responsabilisation à tous les échelons du Ministère.

Mary Newell : (613) 952-6572
Industrie Canada

Prix

Choix d'œuvres d'art autochtones offert aux récipiendaires du Prix de long service

Le Comité de gestion d'Industrie Canada (CGIC) a exprimé le désir de souligner les contributions de ses employés tout en soulignant l'importante contribution culturelle des peuples autochtones. Dans le cadre d'un projet pilote, des œuvres d'art autochtones ont été intégrées au Programme de reconnaissance et de récompense d'IC. Cette nouvelle option est offerte aux récipiendaires des Prix de long service qui travaillent au sein de la fonction publique fédérale depuis 15, 25 ou 35 ans. En tout, plus de 30 articles reflétant divers types de créations d'artistes indiens, inuits et métis ont été sélectionnés.

Michel Lemire : (613) 946-7297
Industrie Canada

Prix Gestion de la diversité

Le prix Gestion de la diversité du Bureau de la sécurité des transports du Canada (BST) a pour objet de soutenir et de reconnaître les efforts nourris aux chapitres de l'équité en emploi et de la diversité dans les domaines du recrutement, de la promotion, du maintien en poste et du perfectionnement professionnel des femmes, des peuples autochtones, des personnes handicapées et des membres de minorités visibles. Ce prix est remis surtout aux personnes responsables de l'embauche, mais il peut également être remis à toute personne qui se démarque par sa contribution à la promotion de l'équité en emploi et de la diversité au sein du BST. Ce prix vise avant tout à souligner les employés qui ont montré leur détermination à promouvoir les objectifs du BST en ce qui concerne l'équité en emploi et de la diversité dans un milieu de travail où les grandes priorités sont le respect, la responsabilisation et l'intégration. Ce prix a aussi pour objet d'encourager tous les employés à promouvoir et à accroître la diversité au sein du BST.

Benoit Clément : (819) 997-3650
Bureau de la sécurité des transports du Canada

Responsabilisation

Équité en matière d'emploi : Structure de responsabilisation

La responsabilisation constitue l'un des aspects clés du plan d'équité en emploi du Bureau de la sécurité des transports du Canada. Le cadre de responsabilisation qui est décrit dans le plan montre comment le directeur exécutif est responsable de l'intégration des objectifs en matière d'équité en emploi, y compris des objectifs énoncés dans le plan Faire place au changement, dans les évaluations du rendement des gestionnaires en ce qui concerne le recrutement, le maintien en poste et le perfectionnement des membres des groupes désignés.

Les objectifs en matière d'équité en emploi font partie intégrante des engagements permanents exposés dans le programme d'ententes de gestion du rendement destiné à tous les hauts fonctionnaires et aux autres gestionnaires qui sont admissibles à la rémunération au rendement, ce qui en bout de ligne est lié à l'élément salaire à risque de leur évaluation.

Benoit Clément : (819) 997-3650
Bureau de la sécurité des transports du Canada

Plan d'action sur l'équité en matière d'emploi

Le Plan d'action sur l'équité en matière d'emploi pour la période de 2002 à 2005 doit permettre à Industrie Canada (IC) de se doter d'une main-d'œuvre diversifiée et représentative qui valorise et respecte tous les employés et les clients. Il doit aussi faciliter les démarches engagées par IC pour attirer et maintenir en poste les plus grands talents et pour donner suite à son engagement à devenir le milieu de travail de choix de tous les employés. L'un des éléments stratégiques clés du plan touche l'élaboration de plans à l'échelle des secteurs et des régions pour contrer les lacunes inhérentes à la sous-représentation. Ce processus est axé sur la formation des gestionnaires locaux. Il vise à les familiariser avec les objectifs de l'équité en matière d'emploi, à les sensibiliser, à susciter l'engagement et à favoriser une responsabilisation horizontale et verticale accrue face aux objectifs d'équité et de diversité dans l'ensemble du Ministère. Le plan prévoit également des séances de formation et de sensibilisation continues à l'intention des gestionnaires et des employés.

Michel Lemire : (613) 946-7297
Industrie Canada

Délégués de l'équité en matière d'emploi

Les sous-ministres adjoints d'Industrie Canada ont désigné 27 délégués et leur ont confié la tâche d'élaborer, de faire connaître et de mettre en application un plan d'action axé sur la diversité et sur l'équité en matière d'emploi. Ce plan intégrerait des objectifs et des mesures précises qui respectent les priorités et les circonstances particulières et divergentes de leurs champs

Demande-le moi! Atelier sur l'adaptation du milieu de travail

L'atelier sur l'adaptation du milieu du travail repose sur le principe que la suppression des obstacles en milieu de travail, à l'échelle de la fonction publique fédérale, est la responsabilité de tous – les gestionnaires, les employés, les syndicats et les personnes handicapées. Cinq éléments importants sous-tendent ce principe :

1. Un environnement de travail propice favorise la réussite de l'intégration et la pleine participation de tous; il a un effet positif sur la santé en général, le bien-être et la productivité des employés.
2. La suppression des obstacles en milieu de travail et la promotion d'un milieu de travail inclusif et adapté sont des enjeux essentiels à la gestion des RH.
3. La connaissance des ressources et des stratégies aide à régler les problèmes d'adaptation du milieu de travail et favorise l'inclusion.
4. L'adaptation du milieu de travail concerne tout le monde et d'une certaine façon, tout le monde a besoin de mesures d'adaptation;
5. L'adaptation du milieu de travail est la responsabilité de chacun.

À la fin de l'atelier, les participants sont en mesure d'expliquer ce qu'est une mesure d'adaptation du milieu de travail; de dire ce que prévoit la législation au sujet des mesures d'adaptation du milieu de travail; d'indiquer qui en est responsable, et de quelle façon; d'énumérer les principales étapes à suivre pour adapter le milieu de travail; d'indiquer les ressources disponibles pour favoriser le règlement des problèmes d'adaptation en milieu de travail.

Afin de fournir aux employés d'autres outils d'apprentissage sur l'adaptation en milieu de travail, Développement social Canada a élaboré une présentation sur CD-ROM d'une durée de 30 minutes qui permet aux employés de prendre connaissance des points saillants de l'adaptation en milieu de travail dans le confort de leur bureau.

Le CD-ROM, qui intègre des éléments de technologie de lecture en transit de fichier sonore et visuel ainsi que des logiciels de présentation, permet de présenter de façon intéressante et interactive les éléments essentiels de l'adaptation en milieu de travail.

André Bertrand : (819) 953-1233
Développement social Canada

Obligation de prendre des mesures d'adaptation

Le *Guide d'adaptation du milieu de travail et de l'emploi* d'Industrie Canada (IC) a été conçu et distribué en étroite collaboration avec plusieurs intervenants clés, y compris le Comité consultatif des personnes handicapées et des porte-parole syndicaux. Le guide, qui fournit des précisions sur les mesures d'adaptation destinées aux personnes handicapées et sur plusieurs autres types de besoins qui peuvent se manifester dans un milieu de travail diversifié, constitue un outil de travail fort utile pour clarifier et démystifier les questions d'adaptation et tous les rôles et les responsabilités connexes. Des exemplaires du guide ont été remis à tous les gestionnaires et les employés. On l'a également affiché sur le site Web d'IC, et il a maintes fois servi au cours de l'année.

Mary Newell : (613) 952-6572
Industrie Canada

Politique sur les mesures d'adaptation en milieu de travail de Santé Canada

Santé Canada (SC) valorise ses employés et reconnaît la diversité de son effectif. La *Politique sur les mesures d'adaptation en milieu de travail* de SC, lancée récemment, fait partie de l'engagement de créer un milieu de travail productif et respectueux pour chaque employé et d'assurer la contribution individuelle. Pour appuyer la mise en œuvre de cette politique et en assurer l'application cohérente, les *Lignes directrices sur les mesures d'adaptation en milieu de travail* ont aussi été établies. En outre, SC a mis sur pied un atelier sur la Politique. Les intervenants clés (candidats, employés. gestionnaires, membres de la communauté des RH et représentants syndicaux) tirent profit de cet atelier qui traite des mesures d'adaptation incluses dans la Politique. Les discussions portent sur les rôles et les responsabilités des intervenants clés et visent à traiter de façon proactive les besoins de mesures d'adaptation de même qu'à créer un milieu de travail inclusif et accueillant. Les ateliers comprennent des exposés, des discussions dirigées et des exercices individuels. Les activités qui sont proposées visent les objectifs suivants :

- discuter de l'incidence et de l'esprit de la politique;
- expliquer le cadre légal et les définitions associées à la politique;
- examiner les questions liées aux mesures d'adaptation et leurs incidences en milieu de travail;
- étudier les rôles et les responsabilités en matière de mesures d'adaptation et fournir une approche par étape;
- étudier une demande de mesure d'adaptation et y donner suite.

Lucille Marleau : (613) 957-3213
Santé Canada

Soutien opérationnel au laboratoire de normalisation des sites Internet et étude sur l'accessibilité des systèmes d'information

Ce projet vise à fournir au laboratoire de normalisation des sites Internet (NSI) un soutien opérationnel pour garantir que les logiciels et les applications d'Industrie Canada respectent les normes d'accessibilité conformément aux exigences du Programme de coordination de l'image de marque et de la normalisation des sites Internet, de même qu'aux exigences internationales. Dans le cadre du second volet du projet, on fera appel aux compétences d'experts conseils de l'extérieur ayant un handicap pour évaluer les problèmes d'accessibilité. L'expert collaborera avec le Bureau d'accessibilité Web, en consultation avec le Comité consultatif des personnes handicapées de la Direction générale des ressources humaines (DGRH) et du Secteur de l'agent principal de l'information (SAPI), pour s'assurer que leur mandat est clair et qu'ils orientent leurs efforts vers les bons secteurs. L'expert rédigera également un rapport final et recommandera des solutions à court, moyen et long terme, ainsi que des modes de mise en œuvre. En bout de ligne, l'étude proposera l'adoption de procédés futurs pour aider le Ministère à définir des mesures pour mener à bien diverses tâches, comme la détermination des problèmes en consultation avec les employés et les gestionnaires, la recherche, la mise à l'essai, l'achat et l'implantation de solutions.

Drew Hawkyard : (905) 639-7944
Lawrence Euteneier : (613) 952-9691
Industrie Canada

Adaptation

Politique en matière d'adaptation

Une politique révisée en matière d'adaptation est entrée en vigueur au Bureau de la sécurité des transports du Canada (BST) le 6 janvier 2003 remplaçant ainsi la politique émise en mars 2001. La révision faisait suite à la publication, le 3 juin 2002, de la nouvelle version de la *Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées dans la fonction publique fédérale*. La politique du BST en matière d'adaptation pour les personnes handicapées constitue un outil indispensable pour les gestionnaires comme pour les employés ainsi que pour les candidats à des postes au sein du BST. Cette politique contribue efficacement à l'atteinte d'un effectif représentatif en aidant à créer un milieu de travail à la fois inclusif, respectueux et équitable.

Benoit Clément : (819) 997-3650
Bureau de la sécurité des transports du Canada

Projet interministériel – Répertoire de membres de comités de sélection

Citoyenneté et Immigration Canada (CIC), en partenariat avec d'autres ministères et organisme (Patrimoine canadien, l'Agence canadienne de développement international, la Commission de la fonction publique du Canada, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Pêches et Océans Canada, Environnement Canada, la Commission de l'immigration et du statut du réfugié) a obtenu l'appui financier du fonds de soutien Faire place au changement pour créer un répertoire interactif, automatisé et convivial de membres des minorités visibles désireux de participer comme membres du jury de sélection. La vision du Ministère a pour objet d'étendre le répertoire à tous les groupes désignés et à l'ensemble de la fonction publique fédérale. La phase pilote de ce projet qui vise les membres des minorités visibles a débuté en avril 2002 et s'est terminée le 31 mars 2003. Le financement a pris fin en mars 2003 et des démarches sont présentement en cours pour assurer la viabilité du répertoire dans les années à venir.

Environnement Canada, qui fournit la plate-forme technique du système, est prêt à en assurer le maintien après le 31 mars 2003. Alors que l'objectif visait à assurer l'inscription de 50 membres de minorités visibles au répertoire, plus de 70 personnes se sont inscrites jusqu'à maintenant.

Anne-Marie Giannetti : (613) 941-7744
Citoyenneté et Immigration Canada

Analyse longitudinale des groupes visés par l'équité en emploi d'Industrie Canada

Pour devenir un organisme viable pleinement axé sur les services, Industrie Canada (IC) doit miser sur les compétences, les connaissances et l'expérience uniques de tous les membres de son personnel. Compte tenu de la présence croissante de personnes handicapées, de membres de minorités visibles et d'Autochtones au Ministère, ainsi que de leur taux de représentation relativement faible au niveau des postes de direction, il importe de déployer plus d'efforts pour mieux comprendre ce qui semble nuire à leur participation pleine et entière et ce qui peut la favoriser. Le mécontentement de ces groupes face au progrès accompli jusqu'ici ressort clairement dans les résultats du Sondage de 2002 auprès des fonctionnaires fédéraux. De fait, ce dernier révèle que les membres de minorités visibles et de peuples autochtones, ainsi que les personnes handicapées, sont très insatisfaits du rythme de leur évolution professionnelle parmi les rangs de la fonction publique. Dans le cadre de cette initiative, on compte mener une étude à moyen terme auprès des membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi du Ministère et d'autres employés en comparant leurs opinions et expériences au fil du temps. Une telle approche doit permettre à IC de vérifier l'efficacité de ses divers projets et de les rajuster au besoin. Le premier rapport préliminaire devait paraître à l'automne 2003.

Sonia Dupuis : (613) 946-6771
Industrie Canada

Équité en Emploi

Général

Service ministériel de prêt d'équipements adaptés

Le Centre de ressources adaptées (CRA) pour les personnes handicapées, qui était administré par la Commission de la fonction publique du Canada (CFP), a fermé ses portes le 28 mars 2002. La Direction de la gestion des ressources humaines (DGRH) de la CFP a pu acquérir certains des équipements du CRA lors de sa fermeture et ainsi établir, en septembre 2002, le Service ministériel de prêt d'équipements adaptés. Le but de ce service de prêt est de répondre aux besoins des membres du personnel handicapés de la CFP seulement.

Robert Dawson : (613) 992-9593
Commission de la fonction publique du Canada

Outils de références des pratiques exemplaires de l'équité en emploi

La Direction de l'équité en matière d'emploi, AGRHFPC a produit deux nouvelles publications pour vous aider à gérer la diversité dans une fonction publique modernisée. *La diversité : Outils et pratiques à l'intention des gestionnaires* souligne les pratiques efficaces et les ressources disponibles pour aider les gestionnaires à améliorer la planification des ressources humaines et à s'assurer que leur personnel est représentatif de la diversité canadienne. *La diversité : Auto-évaluation de la gestion du changement de la culture organisationnelle* offre des conseils et des stratégies pour aider les gestionnaires à piloter le changement et à promouvoir la diversité dans leur milieu de travail. Une main-d'œuvre diversifiée est une source de talent, de créativité et d'innovation dont les gestionnaires ont besoin pour exécuter leurs programmes de manière efficace. Ces deux publications peuvent vous aider à atteindre cet objectif

Don-Pedro Payne (613) 952-3140
Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

Site sur l'équité en emploi

En octobre 2003, Anciens Combattants Canada (ACC) a lancé un nouveau site Web sur l'équité en emploi. Le site vise à fournir aux employés et aux gestionnaires des renseignements sur les programmes et les services qui favorisent l'établissement d'un lieu de travail représentatif et inclusif. Le personnel d'ACC aura ainsi un accès rapide et facile à la législation, aux programmes et aux activités spéciales en matière d'équité en emploi ainsi qu'au Comité consultatif national sur l'équité en emploi et aux comités régionaux d'équité en emploi d'ACC. Les employés pourront aussi répondre en direct au recensement sur l'équité en emploi.

Trudy Burke : (902) 566-7217
Anciens Combattants Canada

renforce l'idée que les employés sont eux-mêmes responsables de leur apprentissage et de leur perfectionnement professionnel et prévoit l'établissement d'un plan individuel d'apprentissage.

Bill Fleury : (613) 952 4802
Bureau du Conseil privé

Politique

Politique d'apprentissage continu

Afin de faciliter la mise en œuvre de la *Politique d'apprentissage continu* de Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) adoptée en mai 2003, des séances d'information portant sur les plans personnalisés d'apprentissage sont présentées aux employés et aux gestionnaires et ce, à l'échelle nationale. Depuis l'adoption de la Politique, les coordonnateurs à l'apprentissage des régions et de l'administration centrale offrent périodiquement des séances d'information aux employés intéressés à élaborer un plan personnalisé d'apprentissage. Comme l'un des rôles des gestionnaires est d'appuyer les employés dans l'élaboration de plans personnalisés d'apprentissage qui soient réalistes, des séances parallèles sont également offertes aux gestionnaires.

Un guide pour dresser un plan personnalisé d'apprentissage a également été créé et rendu immédiatement disponible aux employés au moment du lancement de la politique. Puisqu'à CIC, l'avancement de l'apprentissage est l'affaire de tous, les personnes intéressées peuvent s'informer à partir du site intranet, en communiquant avec les coordonnateurs d'apprentissage régionaux ou la Division de l'apprentissage et du perfectionnement.

Jacqueline Lussier : (613) 957-2185
Citoyenneté et Immigration Canada

Stratégie, politique et plan d'apprentissage

Une stratégie d'apprentissage, incluant une politique et un plan d'action, a été rédigée et approuvée. La mise en œuvre a débuté.

Sharon Squire : (819) 994-0671
Patrimoine canadien

Formation des représentants de vente régionaux

Le concept de représentants de vente régionaux (RVR), qui a été mis au point par la région des Prairies et du Nord d'Industrie Canada (IC), a été adopté dans la région du Pacifique il y a environ cinq ans. Les représentants de vente englobent les employés qui représentent le Ministère à divers événements publics. Les RVR participent à un stage de perfectionnement sur les priorités, les initiatives et les programmes ministériels et régionaux, chaque année.

La rétroaction relative à la formation des RVR est toujours excellente. Les participants se sentent mieux outillés pour représenter IC et comprennent mieux de quelle manière leur travail contribue aux objectifs ministériels élargis.

Carol McGrath : (604) 666-4663
Industrie Canada

Passeports

Planification de carrière et carnet de formation

Une initiative relative à un plan d'apprentissage a été élaborée et mise en œuvre au sein de la Direction générale des services à la clientèle du Secteur de l'agent principal de l'information (SAPI) en 2001, dans le cadre d'une autre facette visant à créer un environnement d'apprentissage global. La mobilisation des employés dans le cadre de cette initiative a contribué et continue de contribuer à améliorer les services à la clientèle, à promouvoir le perfectionnement professionnel des employés, à motiver les employés et à favoriser le maintien en poste du personnel. L'initiative fait également en sorte que le perfectionnement continu aide les employés à devenir des spécialistes dans leur domaine, auxquels il est possible de faire appel, tant au sein de la Direction générale des services à la clientèle qu'à l'échelle du SAPI. On prépare des plans d'apprentissage et des carnets de formation pour tous les employés intéressés du Secteur.

Gary Donovan : (613) 946-9588
Industrie Canada

Passeport d'apprentissage

Le passeport d'apprentissage a été initié au Bureau du Conseil privé (BCP) en 2001 et continue d'illustrer son engagement à l'égard de l'apprentissage. Le passeport d'apprentissage établit clairement l'engagement pris par la haute direction de fournir temps (minimum cinq jours) et argent (1 000 $) à chaque employé admissible. Il encourage le dialogue entre les employés et les superviseurs ou gestionnaires sur l'apprentissage et le perfectionnement pour accroître les compétences des employés et augmente la participation des employés de tous les niveaux à un vaste éventail d'activités d'apprentissage qui dépassent le cadre de leur emploi. De plus, il

Un deuxième module axé sur le développement des compétences dans la gestion des RH est présentement en élaboration. Un projet pilote est prévu à l'automne 2003.

Chantal Bédard : (613) 952-5240
Citoyenneté et Immigration Canada

Aptitudes en relations humaines

Dans le Secteur des opérations, au moins 35 p. 100 des critères de sélection de chaque concours relatif à un poste de direction et de supervision doivent porter sur les aptitudes en relations humaines. Les employés seront donc supervisés par des personnes capables de démontrer ces aptitudes, ce qui permettra d'améliorer le climat de travail. De plus, tous les superviseurs et les gestionnaires du Secteur des opérations doivent avoir suivi une formation formelle en gestion des personnes ou détenir une expérience pratique équivalente. Pour ce faire, le secteur a offert le Programme de gestion axé sur les personnes à tous les gestionnaires, superviseurs et employés qui désirent obtenir ou mettre à jour leurs compétences. Ce programme consiste en un atelier de quatre jours visant à fournir une formation continue en leadership pour développer les compétences personnelles en leadership des participants.

Elvira Langa Barona : (613) 954-1844
Industrie Canada

Connaissances organisationnelles

Cours sur les objectifs stratégiques d'Industrie Canada

Au début de 2003, le Secteur de l'industrie a mis au point un cours sur les objectifs stratégiques à l'intention d'Industrie Canada (IC). Ce projet faisait suite à des consultations exhaustives auprès des employés d'IC menées dans l'ensemble du Canada tout au long de 2002 dans le but de définir les besoins en matière de formation. Le cours débute par une macro analyse du fonctionnement du gouvernement. On y examine comment s'y prend IC pour définir ses priorités à partir du discours du Trône et on explique en détail les cinq objectifs stratégiques du Ministère et les liens qui existent entre eux. On examine ensuite l'incidence d'IC sur l'économie du pays et les conséquences des politiques nationales et internationales sur l'ensemble de ses activités. On termine le cours en expliquant en quoi chaque direction, chaque unité et chaque fonction a trait d'une façon quelconque à un ou plusieurs objectifs. Un objectif clé du cours consiste à consolider l'engagement des employés en leur faisant clairement comprendre l'importance des contributions individuelles à la concrétisation des objectifs globaux du Ministère et du gouvernement. Les employés du Secteur de l'industrie ont eu l'occasion de participer à une séance pilote en mars 2003, et les rétroactions des participants ont été très positives.

Claude Bastien : (613) 954-2908
Deborah Toll : (613) 948-1570
Industrie Canada

Le cadre d'évaluation vise à déterminer le nombre d'employés qui ont préparé un PAP; la mesure dans laquelle leur apprentissage a ciblé les besoins permanents du Ministère; et la contribution des PAP au développement de TC en une organisation apprenante.

Helen Hayward : (613) 990-5579
Transports Canada

Prenez votre apprentissage en main – Plans d'apprentissage individuel autogérés

Cet atelier d'une demi-journée amène l'employé à définir ses besoins en perfectionnement et à créer un plan stratégique qui lui permettra d'améliorer son rendement dans l'exercice de ses fonctions actuelles et de contribuer davantage au rayonnement de son organisation. À la fin de la session, l'employé devrait être mieux en mesure d'élaborer un plan d'apprentissage personnel qui définit ses besoins en apprentissage et de déterminer les moyens à prendre pour les combler. Ressources naturelles Canada organise ces séances de façon régulière tout au long de l'année financière.

Thérèse Bergeron : (613) 947-0567
Ressources naturelles Canada

Programmes de leadership

Programme ministériel de leadership

Le Programme ministériel de leadership est conçu pour appuyer les impératifs d'affaire de Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) et son objectif de devenir une organisation axée sur l'apprentissage. Basé sur le Profil des compétences en leadership de la fonction publique, le programme de leadership de CIC est fondé sur trois principes : encourager le développement d'une vision du leadership à CIC, soutenir l'engagement personnel pour le perfectionnement des compétences en leadership et l'apprentissage continu, et créer des occasions de réseautage et de soutien par les pairs.

Tous les gestionnaires de tous les niveaux participent à un séminaire de trois jours intitulé « Une réflexion sur le leadership à CIC ». Ce séminaire, point d'entrée au programme, offre aux gestionnaires l'occasion de prendre part à un dialogue significatif sur les possibilités d'unifier un ensemble de valeurs et d'approches de la direction qui incluent toutes les fonctions et les objectifs du Ministère. Un guide de perfectionnement composé de feuilles de route pour le développement du leadership des superviseurs, des cadres intermédiaires et des cadres supérieurs est remis aux gestionnaires lors de leur participation au séminaire. Les gestionnaires ont également l'occasion d'évaluer leurs compétences et attributs en matière de leadership au moyen d'un questionnaire d'auto-évaluation.

employés et des gestionnaires et vise à concilier les besoins d'apprentissage individuels et organisationnels. Le plan d'apprentissage est un outil privilégié pour contribuer à ce changement et favoriser l'apprentissage continu des employés.

Ce projet vise à développer non seulement un modèle de plan d'apprentissage personnalisé pour les employés de l'ACDI, mais également toute une démarche mettant à contribution les employés et leurs gestionnaires afin d'initier une conversation d'apprentissage. Cette conversation assurera la mise en œuvre des activités d'apprentissage et le suivi nécessaire au développement des compétences des employés.

Guylaine Carle : (819) 994-4158
Chantal Lussier : (819) 953-5933
Agence canadienne de développement international

Plan d'apprentissage personnel

Chaque employé de l'Office de la propriété intellectuelle du Canada (OPIC) a eu la possibilité d'élaborer un plan d'apprentissage personnel. Les employés ont assisté à un atelier visant à les aider à définir leurs objectifs de carrière et les activités d'apprentissage requises en vue de les réaliser. On encourage tous les employés à discuter de leur plan d'apprentissage et de leurs objectifs de carrière avec leur superviseur et à obtenir un accord quant aux activités d'apprentissage qui seront financées. Des ateliers sont offerts plusieurs fois par année. L'initiative a été élaborée de concert avec la Stratégie de gestion des personnes du Secteur des opérations et a d'abord été offerte à l'OPIC en réponse au Sondage de 1999 auprès des fonctionnaires fédéraux. Des ateliers continueront d'être offerts en réponse au Sondage de 2002.

Audrey Sullivan : (613) 956-2998
Industrie Canada

Cadre d'évaluation des plans d'apprentissage personnels

Transports Canada (TC) encourage ses employés à préparer des plans d'apprentissage personnels (PAP) : il s'agit d'un document formel qui énonce les connaissances, les habiletés ou les compétences qu'un employé désire acquérir et accentuer à court et à long terme. Après l'approbation et l'engagement de l'employé et du superviseur, on amorce la mise en œuvre de la formation. Le PAP porte sur l'apprentissage requis pour le poste actuel de l'employé ainsi que ses besoins à long terme en perfectionnement personnel.

Afin de mesurer l'incidence des PAP sur l'objectif de TC de s'établir comme une organisation apprenante, les RH ont préparé un cadre d'évaluation permettant la collecte permanente de données sur les PAP et leur analyse après trois ans (2006).

Le développement d'un centre de collaboration permettra aussi au campus de devenir non seulement un site où toutes les ressources en matière d'apprentissage et de formation sont offertes mais aussi un endroit où les employés pourront échanger, discuter, communiquer et partager. Devenir un centre d'excellence en matière d'apprentissage continu, voilà l'objectif que l'ACDI s'est fixé pour le campus virtuel.

Kathleen Roberge : (819) 953-3460
Agence canadienne de développement international

Plans d'apprentissage

Système de gestion de l'apprentissage et du rendement

Un système de gestion de l'apprentissage et du rendement a été développé pour permettre aux employés qui le désire d'élaborer un plan d'apprentissage (un engagement de la politique pour l'apprentissage continu à l'échelle du gouvernement). De plus, on a offert des ateliers d'accompagnement professionnel pour les gestionnaires ainsi que des démonstrations du système.

Rhonda MacInnes : (819) 953-2419
Patrimoine canadien

Nouveau programme d'examen du rendement et plan d'apprentissage personnalisé

En octobre 2000, un groupe de travail a été créé pour examiner le processus existant de rétroaction et d'évaluation du rendement. La Commission de l'immigration et du statut de réfugié (CISR) appuie maintenant un nouveau processus d'examen du rendement qui a été lancé officiellement en 2002. Le programme est exécuté en partenariat, et la responsabilité est partagée entre les employés et les gestionnaires. Des trousses ont été élaborées pour les gestionnaires et les employés afin de les guider dans cette initiative importante. La politique exige l'établissement d'objectifs de travail écrits et des résultats escomptés, ainsi que l'élaboration d'un plan d'apprentissage personnalisé. Un guide a été élaboré et est disponible sur le site intranet afin d'aider les gestionnaires et les employés à préparer un plan d'apprentissage personnalisé.

Michelle Montserin : (613) 943-1359
Commission de l'immigration et du statut de réfugié

Plan d'apprentissage personnel

À titre d'organisation apprenante, l'Agence canadienne de développement international (ACDI) se doit de mettre en place les conditions essentielles au changement de culture requis par un environnement d'apprentissage continu. Cette nouvelle culture nécessite la participation des

temps et en tout lieu. L'élaboration du RAD appuie l'engagement du gouvernement d'instaurer au sein de la fonction publique une culture qui valorise le savoir et de créer à la Défense nationale (DN) un milieu dans lequel les militaires et les civils sont encouragés à perfectionner leurs compétences et à approfondir leurs connaissances, en appui à la mission des Forces canadiennes et de la DN. Les nombreuses caractéristiques du RAD, actuellement en phase de validation de principe, comprennent un réseau de centres d'apprentissage et de carrière à l'échelle du pays, reliés par un réseau central, ainsi qu'un système de gestion de l'apprentissage qui lancera et suivra de près l'apprentissage sur le Web.

Monique Lacroix-Labelle : (613) 996-3690
Défense nationale

Système d'inscription aux cours de formation

La région de l'Ontario de Transports Canada a mis en place une démarche innovatrice pour l'inscription aux cours de formation au moyen d'un nouveau système en direct. Cette nouvelle méthode dynamique inspirée du Gouvernement en direct (GED) a été conçue en partenariat avec les Services de la technologie de l'information et les Services des ressources humaines. Les employés sont amenés à prendre en main leur perfectionnement professionnel en accédant aux activités d'apprentissage offertes par le Centre de formation de la région de l'Ontario. Tous les cours offerts par le Centre se trouvent sur son site; les employés n'ont qu'à les consulter et à s'y inscrire. Le site contient aussi des liens pratiques à d'autres sites de formation et aux lignes directrices pour la préparation d'un plan d'apprentissage personnel.

Le système en direct constitue la clef de l'apprentissage et du perfectionnement dans la région de l'Ontario.

Lisa Magennis : (416) 952-0296
Transports Canada

Campus virtuel – Lancement du Campus de l'apprentissage continu

Le 3 avril 2003, la Section de l'apprentissage continu (SAC) a fait le lancement du Campus virtuel de l'Agence canadienne de développement international (ACDI). Le campus virtuel permet aux employés de l'ACDI d'avoir accès à des informations concernant le Centre d'apprentissage, le programme de mentorat, le service de counselling, la formation linguistique et les cours offerts selon différents modes de prestation pour répondre aux différents styles d'apprentissage.

Grâce à des partenariats de plus en plus nombreux avec des fournisseurs externes et à l'augmentation du nombre de cours produits par l'ACDI, le Campus de l'apprentissage continu offre une multitude de cours en ligne qui peuvent répondre aux besoins des employés.

documents en formats alternatifs et/ou substituts dans le cadre de ses travaux sur le regroupement « Les personnes handicapées de Canada en direct ». Il est responsable des liens de Technologie d'aide qui forment le portail secondaire du portail Technologie d'aide du regroupement. À partir de ce portail, les citoyens et les employés peuvent accéder au site Approvisionnements accessibles, au *Guide à l'intention des gestionnaires pour la production des documents en formats alternatifs et/ou substituts* et didacticiels connexes, ainsi qu'à d'autres sites d'intérêt portant sur l'accès à l'information et la technologie d'aide. L'adresse Internet est la suivante : http://www.at-links.gc.ca/.

Mary Frances Laighton : (613) 990-4316
Industrie Canada

Vous et la base de la gestion des ressources humaines

Ce cours d'apprentissage électronique s'adresse aux employés qui désirent perfectionner leurs compétences dans le domaine des RH (c.-à-d. les nouveaux gestionnaires, les intervenants en RH, les candidats au Programme de stagiaires en gestion) et est combiné à une formation en salle de classe d'une journée.

Le cours donne une vue d'ensemble de la base de la gestion des RH, y compris la dotation, les relations de travail, la classification, la gestion du rendement, la planification des RH, les langues officielles, l'équité en emploi, la diversité et l'apprentissage.

Le cours est présenté en se servant d'une combinaison de méthodes d'apprentissage électronique dirigé (c.-à-d. des renseignements sur les disciplines des RH, des exercices, des jeux-questionnaire, des notes de renvoi et un test d'évaluation final) avec modérateurs ainsi qu'une approche expérientielle en salle de classe d'une durée d'une journée. Les études de cas en salle de classe permettent aux participants de mettre en pratique ce qu'ils ont appris à l'aide des modules d'apprentissage électronique.

Le cours aide Développement social Canada à gérer et à diriger les personnes de façon conforme aux bonnes pratiques de gestion des RH qui sont en place au sein de la fonction publique fédérale.

Réné Dagenais : (819) 953-1996
Développement social Canada

Le Réseau d'apprentissage de la Défense

Le Réseau d'apprentissage de la Défense (RAD), initiative conjointe des ressources humaines civiles et militaires, vise à mettre en place l'apprentissage axé sur la technologie ainsi qu'une gamme complète d'outils et de services de formation visant à favoriser l'apprentissage en tout

- interfaces des données électroniques avec les systèmes financiers et les systèmes de gestion des salaires du Ministère.

Debra Holmes : (613) 998-3737
Transports Canada

Système de gestion de l'apprentissage

En septembre 2003, Santé Canada a élaboré et mis en œuvre un nouveau Système de gestion de l'apprentissage (SGA). Ce logiciel Lotus Notes permet aux employés de proposer des activités d'apprentissage, de les envoyer par courriel à leurs superviseurs aux fins d'approbation et de garder un compte de toutes leurs activités d'apprentissage. Les employés entrent les informations directement dans le SGA. Ils peuvent aussi l'utiliser pour envoyer électroniquement des questions à des conseillers en apprentissage et de carrière et pour évaluer des programmes auxquels ils ont participé. Les gestionnaires ont accès à des écrans d'information sur l'apprentissage dans leurs organisations, et ils peuvent aussi demander des rapports sur le temps et l'argent consacrés à l'apprentissage par leurs employés.

Gilles Lemieux : (613) 954-1700
Santé Canada

Bulletin sur l'apprentissage en ligne

Le 1er octobre 2003, la Section de l'apprentissage continu de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) a lancé son premier bulletin sur l'apprentissage en ligne appelé *Ex professo*. Cette expression d'origine latine signifie « En homme qui possède parfaitement son sujet ». Ce bulletin, publié électroniquement quatre fois par année a trois principaux objectifs :

1. familiariser les employés de l'ACDI avec l'apprentissage en ligne;
2. favoriser une plus grande ouverture d'esprit par rapport à ce nouveau mode de prestation qu'est l'apprentissage en ligne;
3. amener les employés à prendre davantage de cours en ligne afin de découvrir par eux-mêmes à quel point il s'agit d'une alternative intéressante, flexible et pratique.

Guylaine Carle : (819) 994-4158
Agence canadienne de développement international

Didacticiel en ligne du Guide à l'intention des gestionnaires pour la production des documents en formats alternatifs et/ou substituts

Le Bureau d'industrie des appareils et accessoires fonctionnels a assuré la mise au point et la promotion du didacticiel en ligne *Guide à l'intention des gestionnaires pour la production des*

s'acquitter de son mandat d'une manière efficace et efficiente. Dans le cadre de sa stratégie de formation et d'apprentissage, le BST envisage d'instaurer, d'ici décembre 2003, un outil informatisé d'élaboration de plans d'apprentissage. Cet outil permettra à tous les employés qui souhaitent briguer d'autres postes d'identifier les compétences dont ils ont besoin ou celles qui doivent être améliorées. Il fournira également aux employés qui l'utiliseront une liste des possibilités en matière de formation (ateliers, cours, etc.) afin de perfectionner leurs compétences à l'égard d'un poste donné.

Benoit Clément : (819) 997-3650
Bureau de la sécurité des transports du Canada

Outil d'autodiagnostic à l'intention des agents supérieurs

L'Outil d'autodiagnostic à l'intention des agents supérieurs d'Industrie Canada (IC) consiste en un questionnaire téléchargeable qui permet aux usagers de s'évaluer confidentiellement par rapport à six compétences communes à tous les agents supérieurs du Ministère. L'outil comprend une fonction de représentation graphique des résultats. En outre, il permet d'imprimer les résultats, d'examiner les questions simultanément dans l'une et l'autre langue, et suggère diverses ressources susceptibles d'aider les usagers à améliorer leurs compétences de base. L'outil constitue un bon point de départ pour définir les éléments d'un plan d'apprentissage personnel et peut servir de fondement à des discussions avec un gestionnaire concernant la planification et les possibilités d'avancement professionnel. Les intéressés peuvent accéder à cet outil à partir du site intranet d'IC.

Michelle Henchiri : (613) 954-3629
Industrie Canada

Apprentissage électronique

Système intégré du personnel

Le Système intégré du personnel de Transport Canada (SIPT) est un système de gestion des RH entièrement bilingue, appartenant au gouvernement, et qui est conçu pour refléter et respecter les règles administratives du gouvernement fédéral concernant la gestion des RH. Voici les principales caractéristiques du système :

- modules principaux intégrés (dotation, classification, rémunération, relations de travail, langues officielles, équité en matière d'emploi);
- interfaces des données électroniques avec les organismes centraux et à partir d'eux, y compris la paye en direct;

par des groupes de consultation. Un outil d'évaluation de sources multiples et un carte d'apprentissage ont aussi été élaborés.

Dianna Thompson : (819) 997-2318
Patrimoine canadien

Profil des compétences

Sécurité publique et Protection civile Canada a établi les profils des compétences des principaux postes du Ministère, soit analyste principal des politiques, analyste des politiques, du personnel des Services exécutifs et soutien ministériel ainsi que du personnel de soutien.

Les profils des compétences constituent une étape importante qui permet au Ministère de mettre en œuvre des initiatives efficaces dans les domaines de l'acquisition continue du savoir et de la formation, du recrutement et de la sélection du personnel, de la planification de la relève et de la gestion de carrière. Dans le domaine de l'acquisition continue du savoir, les profils permettront aux employés et aux gestionnaires de cerner des secteurs où il faut améliorer les compétences et poursuivre l'apprentissage. Dans le même ordre d'idées, les profils fourniront un cadre de recrutement et de sélection des employés pour les postes d'analyste des politiques et les postes de soutien. En ce qui concerne la planification de la relève, les profils des compétences fourniront un cadre permettant de déterminer les employés qui ont le potentiel nécessaire pour être promus à ces postes et permettront de cerner les besoins en matière de perfectionnement des successeurs potentiels.

En dernier lieu, les profils aideront les employés à planifier leur propre carrière en leur fournissant des renseignements sur les compétences requises pour les postes. Ils peuvent utiliser cette information pour évaluer leurs propres connaissances et compétences et déterminer les activités d'apprentissage qui leur permettront d'acquérir les compétences nécessaires en vue d'obtenir les postes qu'ils désirent. Les profils des compétences peuvent servir de guide de perfectionnement personnel et de gestion de carrière.

Jean-Pierre Bissonnette : (613) 993-7707
Sécurité publique et Protection civile Canada

Profils de compétences et normes d'apprentissage

Le Bureau de la sécurité des transports du Canada (BST) travaille à l'élaboration de profils de compétences et de normes d'apprentissage pour tous ses postes et de plans d'apprentissage à l'endroit de tous ses employés. Le BST croit que les compétences constituent les éléments essentiels à la création d'un milieu de travail où tous les employés ont les bons outils pour assurer leur croissance et leur perfectionnement professionnels. L'organisme en bénéficie, car il se dote d'une main-d'œuvre à la fois prête à relever les défis à venir et qui lui permet de

affectations et détachements) offertes par diverses sources, des horaires et des descriptions des cours disponibles, des outils d'auto-évaluation et divers tests de diagnostic, des services de recherche d'emploi, ainsi que du matériel de cours et d'ateliers portant sur le perfectionnement professionnel.

Robert Smith: (613) 954-3576
Industrie Canada

Comités et forums

Communautés de pratique

Patrimoine canadien tient régulièrement des forums pour les cadres, les gestionnaires ainsi que les communautés administratives, des politiques et des programmes pour fournir des possibilités de réseautage de même qu'un apprentissage organisationnel et individuel.

Rhonda MacInnes : (819) 953-2419
Patrimoine canadien

Comité national sur l'apprentissage

La Commission de l'immigration et du statut de réfugié (CISR) a reconnu le besoin de créer un comité responsable de l'apprentissage et chargé d'établir une culture d'apprentissage au sein de l'organisme afin de stimuler, d'orienter et de favoriser le perfectionnement à la CISR en tant qu'organisation apprenante qui s'est engagée à favoriser l'apprentissage permanent au sein de son personnel. Le mandat du Comité national sur l'apprentissage est de coordonner la gestion des programmes d'apprentissage à la CISR et de s'assurer que ces programmes sont gérés de façon efficace et efficiente, qu'ils sont exécutés d'une façon intégrée, coordonnés de façon globale et qu'ils appuient la mission et les valeurs de l'organisme, ainsi que ses priorités générales. Des exemples des priorités pour 2003-2004 incluent un nouveau programme d'orientation, l'initiative de la gestion des RH axée sur les compétences, la formation en équité en emploi et en diversité ainsi que la formation en santé et sécurité au travail pour les gestionnaires.

Michelle Montserin : (613) 943-1359
Commission de l'immigration et du statut de réfugié

Compétences

Profil des compétences

Des profils de compétences ainsi que des outils connexes ont été développés pour les gestionnaires, les programmes de développement et des groupes fonctionnels (en cours). Le profil des gestionnaires a été élaboré dans le contexte de la « gestion moderne » et a été validé

l'avancement et la relève, la mesure du rendement et l'organisation d'activités pour inspirer la fierté et souligner les réalisations de tous et chacun.

Feleke Bogale : (613) 992-9384
Secrétariat de l'ALÉNA, section canadienne

Comptes d'apprentissage auto-dirigé

La région des Prairies et du Nord de Transports Canada, conformément à son engagement de soutenir les plans de perfectionnement professionnel et d'apprentissage des employés, a mis en place des comptes d'apprentissage auto-dirigé en 1999-2000. Cette initiative visait à promouvoir l'apprentissage auto-dirigé de l'employé et à donner aux gestionnaires responsables une plus grande marge de manœuvre dans l'autorisation des dépenses d'apprentissage.

Les comptes d'apprentissage auto-dirigé visent les objectifs suivants :

- donner un engagement concret aux employés qui établissent un plan d'apprentissage personnel;
- encourager l'apprentissage planifié et le soutien aux personnes qui se préparent pour l'avenir;
- renforcer l'apprentissage continu comme clef du succès personnel et organisationnel.

Les employés de la région des Prairies et du Nord (nommés pour une période indéterminée ou une période déterminée de plus de six mois) ayant un plan d'apprentissage personnel documenté ont accès à ce programme qui offre jusqu'à 250 $ par employé par année.

Le compte d'apprentissage ne remplace pas la formation actuelle liée aux activités ou opérations et est assujetti à des lignes directrices et à des critères.

Terry Christian : (204) 983-4984
Transports Canada

Outils en ressources humaines

Bien que plusieurs services soient accessibles, un grand nombre d'employés ne se prévalent pas pleinement des services de perfectionnement professionnel. Cette initiative a pour but de faciliter l'accès des employés à l'information et aux services ayant trait au perfectionnement professionnel. Elle aide également les gestionnaires et les superviseurs, dans leur rôle d'encadrement, à trouver des ressources qu'ils peuvent recommander aux employés. Suivant une pratique exemplaire établie par le Spectre, technologie de l'information et télécommunications (STIT) à Industrie Canada, le site intranet du Secteur de l'agent principal de l'information constitue un point d'accès central à partir duquel tous les employés peuvent accéder, rapidement et facilement, à des sites Web qui mettent l'accent sur le perfectionnement professionnel. Au chapitre du contenu, ces sites offrent, entre autres, des listes de possibilités (p. ex. postes,

individuels, intègre la formation à l'expérience professionnelle en cours d'emploi et prévoit l'acquisition d'habiletés et de compétences en vue de faire face à l'avancement et la relève.

Johanne Bernard : (819) 997-1073
Industrie Canada

Indice de la culture organisationnelle en matière d'apprentissage

Un indice de la culture organisationnelle en matière d'apprentissage a été développé. Il s'agit d'un instrument qui mesure les progrès de Patrimoine canadien en vue de devenir une organisation apprenante.

Sharon Squire : (819) 994-0671
Patrimoine canadien

L'organisation apprenante

L'initiative de l'organisation apprenante est une stratégie intégrant la formation à titre d'investissement pour la Commission de la fonction publique du Canada (CFP). Voici les quatre éléments clés de l'initiative :

1. une politique d'apprentissage continu pour stimuler, orienter et promouvoir le développement de la CFP comme organisation apprenante vouée à l'apprentissage continu de son personnel;
2. des lignes directrices sur l'apprentissage, qui contribueront à rendre plus explicite cet engagement à accroître la formation et le perfectionnement des fonctionnaires;
3. des profils de compétence pour cerner les besoins individuels de formation;
4. le Programme de rétroaction sur le rendement.

Suzanne Bertrand : (613) 992-6976
Commission de la fonction publique du Canada

Lien entre la modernisation de la fonction de contrôleur et les bonnes pratiques en matière de ressources humaines

L'évaluation des capacités effectuée dans le cadre de la modernisation de la fonction de contrôleur a permis à la section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA de déterminer l'état de ses pratiques et compétences en matière de gestion ainsi que les domaines susceptibles d'amélioration. Se servant des résultats de cette évaluation comme point de départ, le Secrétariat a élaboré un plan d'action pour l'acquisition de connaissances et le perfectionnement continu. Le plan visait, d'une part, à aider les employés à se perfectionner sur le plan personnel et professionnel et, d'autre part, à améliorer les procédés et les systèmes du Secrétariat. Le plan d'action comprend plusieurs mesures, dont la formation et le perfectionnement personnels,

Stratégie d'apprentissage et de perfectionnement du personnel

La Stratégie d'apprentissage et de perfectionnement du personnel reflète l'engagement d'édifier un milieu de travail de choix où chaque employé possède les compétences nécessaires pour s'acquitter de ses fonctions, établir une mentalité axée sur le service et favoriser un environnement d'apprentissage continu et de perfectionnement. Elle fournit des lignes directrices générales pour la gestion de l'apprentissage et du perfectionnement des employés.

Thérèse Bergeron : (613) 947-0567
Ressources naturelles Canada

Champion de l'apprentissage et conseiller en apprentissage

L'Office de la propriété intellectuelle du Canada (OPIC) a désigné « l'apprentissage et le développement professionnel » comme l'une des cinq priorités en matière de RH et a élaboré un plan d'action pluriannuel comprenant 34 mesures précises. Une équipe de champions de l'apprentissage a été nommée pour veiller à la mise en œuvre des plans d'action, promouvoir les possibilités d'apprentissage et encourager le perfectionnement personnel et professionnel auprès des employés de l'OPIC. L'OPIC a embauché un conseiller en apprentissage à temps plein qui est chargé d'offrir des conseils et un soutien aux gestionnaires et aux employés relativement à l'apprentissage et au perfectionnement professionnel. Voici quelques exemples parmi les 34 mesures du plan d'action en matière d'apprentissage de l'OPIC :

- offrir aux employés un atelier sur la planification de carrière;
- offrir aux employés un atelier sur la préparation à une entrevue;
- saisir les possibilités d'apprentissage officielles et non officielles et faire rapport à cet égard.

Les activités susmentionnées ont été amorcées dans le cadre de la stratégie en RH de l'OPIC et en réponse aux résultats des Sondages de 1999 et de 2002 auprès des fonctionnaires fédéraux.

Audrey Sullivan : (613) 956-2998
Industrie Canada

Continuum d'apprentissage

Le Bureau de la concurrence a élaboré un continuum d'apprentissage visant à combler les lacunes sur le plan des connaissances de base et des compétences essentielles des employés (dans les catégories CO et ES) et à garantir le transfert de la mémoire institutionnelle des employés qui prendront leur retraite d'ici quatre ans. L'approche globale se fonde sur les plans d'apprentissage

Vers une organisation apprenante

Comme l'indique son Plan stratégique quinquennal sur les ressources humaines de 2002-2007, Anciens Combattants Canada (ACC) s'est engagé à « devenir une organisation apprenante qui a à cœur l'apprentissage continu de tous ses employés ». Pour que cette priorité soit fondamentale à tous les projets ministériels, des mécanismes visant à « aligner l'apprentissage sur les objectifs stratégiques » du Ministère ont été élaborés. De plus, en réponse aux besoins exprimés par le Ministère, une série d'ateliers sur le leadership destinés aux cadres et aux superviseurs des points de service ont été organisés. Depuis la tenue de ces ateliers, plusieurs groupes ont établi leur propre « réseau d'échange de pratiques » afin de maintenir un lien avec leurs collègues du pays. Le secteur de l'administration fait aussi partie de ce réseau d'échange. Grâce à ses services de facilitation, ACC aide divers secteurs à faire face aux changements.

Brenda Bergen : (902) 566-7552
Anciens Combattants Canada

Programme de formation de base

Le Programme de formation de base a été élaboré pour que les employés de Sécurité publique et Protection civile Canada puissent acquérir les connaissances et les compétences dont ils ont besoin pour accomplir leur travail. Il permettra au personnel d'acquérir des aptitudes et des compétences transférables et de comparer leurs activités d'apprentissage à la formation définie comme essentielle à l'exercice de certaines responsabilités. En outre, il permettra aux gestionnaires de prendre des décisions sur les dépenses de formation et de perfectionnement.

Jean-Pierre Bissonnette : (613) 993-7707
Sécurité publique et Protection civile Canada

Programme ministériel de formation

Industrie Canada offre à son personnel, par l'entremise de la Direction générale des ressources humaines, une série de cours et de séances portant sur le mandat du Ministère, les compétences en communication, la gestion de carrière, la planification de la retraite et la conciliation travail-vie (et ce sans coût direct pour les employés ou les organismes dont ils relèvent). On offre également, à l'interne, des cours de formation en langue seconde à temps partiel. Les sujets abordés et le contenu des cours sont mis à jour régulièrement en fonction des objectifs du gouvernement actuel et du Ministère, de même que des rétroactions des clients. En outre, les services de consultation servent à mettre au point des plans de formation sur mesure qui répondent aux besoins stratégiques particuliers de chaque unité de travail.

Michelle Henchiri : (613) 954-3629
Industrie Canada

Apprentissage continu

Général

Livre-O-Bus

Compte tenu du déménagement partiel de la tour principale de la Direction générale des ressources humaines et des services corporatifs de l'Agence canadienne de développement international (ACDI), le Centre d'apprentissage a initié un nouveau service. Les employés de la direction générale se rencontrent une fois par mois dans les locaux à l'extérieur de la tour principale et apportent les nouveautés sur des thèmes du Centre d'apprentissage. Les employés de l'ACDI sur place peuvent bénéficier d'un système de prêt de livres, de vidéos, d'audios, de CD-ROM. Un système de prévisionnement de vidéos et de CD-ROM a également été mis sur pied. Le Centre d'apprentissage a ainsi l'occasion de faire connaître ses nouveaux services et produits.

Comme les thèmes sont différents d'un mois à l'autre, les employés du Centre d'apprentissage tentent d'être créatifs et avant-gardistes dans le choix des thèmes. Le slogan de cette initiative est « Nous roulons vers vous avec notre Livre-O-Bus ».

Sylvie Lagacé : (819) 997-3170
Agence canadienne de développement international

Séances casse-croûte

Une série de séances sont offertes gratuitement à tous les employés de Ressources naturelles Canada (RNCan) de la région de la capitale nationale. Ces séances d'apprentissage informelles sont présentées en français ou en anglais environ trois fois par mois pendant la pause du midi (50 minutes). Les participants sont encouragés à apporter leur dîner.

Les séances sont conçues pour tous et, de temps à autre, elles s'adressent à certaines collectivités. Elles sont animées par des experts en la matière de RNCan et des fournisseurs de l'extérieur. Elles offrent aux employés l'occasion d'établir un réseau, de partager leurs expériences et d'échanger leurs idées.

Les sujets sont diversifiés afin d'aborder toute une gamme de questions, en mettant l'accent sur trois principaux thèmes : l'apprentissage, le perfectionnement et le bien-être.

Evelyn Surrey : (613) 995-5310
Ressources naturelles Canada

Un mécanisme est maintenant en place pour modifier rapidement le contenu du site Paye virtuelle lorsque de nouvelles directives ou politiques seront diffusées afin de le maintenir à jour. De plus, avant qu'ils ne soient affichés sur ce site, les nouveaux outils sont mis à l'essai par la collectivité et validés par le centre de décision compétent. Une fois l'information diffusée sur le site, toute contradiction relevée par les utilisateurs est examinée sans tarder et, s'il y a lieu, le contenu est modifié dans les plus brefs délais.

Dianne Desjardins : (613) 954-3139
Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

Site sur la rémunération

Le personnel d'Anciens Combattants Canada a maintenant accès à des renseignements sur divers sujets comme les salaires, les conventions collectives, le régime de pension, les assurances, les congés, des outils de calcul autonome et des formulaires ainsi qu'à des sites administrés par les organismes centraux et autres organisations. Un site distinct offrant des renseignements beaucoup plus détaillés a aussi été élaboré à l'intention du personnel de la rémunération.

Gilles LeBlanc : (902) 566-8372
Tanya White : (902) 566-8371
Anciens Combattants Canada

RH-é

Paye virtuelle – Un nouvel outil excitant pour la collectivité de la rémunération

Le site Paye virtuelle est une ressource électronique en direct accessible sur le site de Publiservice qui vise à aider les conseillers en rémunération à adopter des pratiques exemplaires qui leur permettront d'offrir des services de rémunération efficients et efficaces. Les pratiques exemplaires comprennent diverses listes de contrôle, guides de procédures, outils de travail et liens critiques vers des références clés. Il ne s'agit bien sûr que d'un outil d'aide; il ne soustrait pas l'utilisateur à l'obligation de faire preuve de jugement.

Le site Paye virtuelle offre à la collectivité de la rémunération la possibilité de se rajeunir et de démontrer ses capacités de mettre en valeur et de profiter de la technologie. Il représente un changement et par le fait même, il exige une certaine adaptation. Heureusement, la collectivité de la rémunération se distingue depuis longtemps par sa capacité de s'adapter au changement.

Ce qui importe peut-être le plus c'est que le site Paye virtuelle a été conçu par la collectivité de la rémunération pour l'usage exclusif de la collectivité de la rémunération.

L'outil le plus récent mis à la disposition de la collectivité de la rémunération a été lancé le 28 mars 2002 lors de l'atelier des gestionnaires de la rémunération qui a eu lieu dans la région de la capitale nationale (RCN). C'est la première d'une série de mesures qui visent à mettre à la disposition des conseillers en rémunération des outils reposant sur les pratiques exemplaires qui ont été adoptées afin d'offrir des services de qualité à la clientèle. Le site Paye virtuelle est appelé finalement à devenir un guichet unique où l'on pourra trouver tous les outils et toutes les références nécessaires à la prestation de services de rémunération efficients et efficaces.

Le concept dont s'inspire cette ressource est en élaboration depuis un certain temps. D'abord créé par l'Agence des douanes et du revenu du Canada, il a ensuite été développé et adapté pour permettre une diffusion élargie à l'échelle de la fonction publique par le Secrétariat de la collectivité des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT), en partenariat avec les ministères et les organismes dans la RCN et les régions.

Les partenariats solides qu'ont créés les principaux intervenants (SCRH, ministères, organismes centraux) se traduiront par : des économies d'échelle (ressources humaines et financières); l'accessibilité à des outils normalisés; des services et des produits de qualité qui contribuent à réduire les risques et les obligations; de meilleurs rapports avec les clients; une base plus solide pour promouvoir la mise en commun des services.

Rémunération

Général

Modèle de prestations de services pour la rémunération

L'initiative consiste à mettre sur pied des services d'assistance dans toutes les régions d'ici avril 2004. Un service d'assistance est actuellement en place dans la région de la capitale nationale, et un autre fait l'objet d'un projet pilote dans la région du Pacifique afin d'améliorer la qualité et la rapidité des services ainsi que d'accroître le niveau de productivité des conseillers en rémunération. Les premiers résultats indiquent que 88 p. 100 des questions liées à la rémunération peuvent être réglées rapidement par des services d'assistance, ce qui réduit le temps de réponse, les manques d'uniformité et les pressions sur d'autres employés. Les services d'assistance, conjointement à la réorganisation des unités régionales de rémunération en modules d'expertise, permettent aux conseillers de la rémunération de se concentrer sur certains dossiers puisqu'ils ne sont pas continuellement interrompus par des questions sur la rémunération, questions auxquelles peuvent répondre les employés des services d'assistance.

Sylvie Joseph : (613) 990-5860
Pêches et Océans Canada

Prestation des services de rémunération

Transports Canada (TC) a élaboré et mis en place un nouveau modèle de prestation des services. La démarche est nationale (toutes les questions relatives à la rémunération sont confiées à la région de la capitale nationale), axée sur l'équipe (plutôt que sur une personne en particulier), et sans discontinuité pour le client (l'emplacement et le fournisseur de services importent peu pour le client). Les clients n'ont qu'à cliquer sur une seule adresse principale de courriel et leur demande est acheminée au centre approprié (Centre de soutien à la clientèle, Centre de paye, Centre des assurances et des congés, Centre des pensions de retraite). Pour soutenir le modèle de prestation des services de rémunération de TC, il existe un système hautement sophistiqué et innovateur de congés et de services supplémentaires, mis à la disposition des employés et des gestionnaires. Le modèle de prestation des services de rémunération comporte aussi d'autres éléments innovateurs notamment l'utilisation du télétravail dans tout le pays et un programme d'apprentissage bien organisé, qui visent tous deux à assurer la capacité dans ce domaine essentiel des RH.

Madeleine Grierson : (613) 990-5693
Transports Canada

Le *Bulletin Inforoute* est une publication bimensuelle envoyée par courriel à tous les employés. Il sert à annoncer les articles qui seront affichés sur la page d'accueil d'*Inforoute* au cours des deux semaines à venir. Ce moyen actif de communication permet de livrer directement aux employés le contenu de la publication. Une équipe de rédaction se charge du contenu de la page d'accueil et du Bulletin.

Sandra McDonell : (819) 953-1622
Environnement Canada

Nétiquette : stratégie et séances d'information pour une meilleure utilisation du courriel

Nétiquette est un outil électronique servant à promouvoir le bon usage du courriel, soit une utilisation adéquate, claire, efficace et courtoise. Il explique aux employés comment utiliser Microsoft Exchange avec efficacité et efficience; comment gérer le courrier électronique, et comment l'utilisation du courrier électronique peut avoir des conséquences sur les autres utilisateurs et sur tout le réseau d'Environnement Canada (EC). Cet outil vise à optimiser l'utilisation des services de messagerie électronique du Ministère, à réduire le volume de courriel inutile et à accroître la qualité des messages électroniques. Nétiquette est affiché sur le site intranet d'EC. Les employés peuvent suivre des séances de formation pour les aider à mieux utiliser les applications de Microsoft Outlook pour gérer leur boîte de courrier.

Robert Graham : (819) 997-8810
Environnement Canada

Communication

Général

Forums des gestionnaires

L'Office de la propriété intellectuelle du Canada (OPIC) organise quatre forums des gestionnaires chaque année. Les 120 gestionnaires de l'OPIC sont invités à assister à ce forum où l'on discute des préoccupations communes. En outre, l'OPIC tient une assemblée générale annuelle avec tous les employés. Elle compte cinq équipes de champions des RH qui ont pour responsabilité de tenir les employés au courant des questions liées au recrutement, à l'apprentissage, aux langues officielles, à l'équité en matière d'emploi et au mieux-être au travail. Un bulletin des champions sera distribué à tous les employés à l'automne 2003. L'OPIC publie également un bulletin interne plusieurs fois par année à l'intention de tous les employés.

Sandra Cooper : (613) 997-2673
Industrie Canada

RH-é

EC EXPERT

EC EXPERT est une application Web qui vise à offrir la possibilité de faire des recherches pour dresser l'inventaire des expertises au sein d'Environnement Canada (EC) – au niveau individuel et au niveau organisationnel. **EC EXPERT** facilitera la tâche de trouver des personnes au sein d'EC afin de partager des expériences et des expertises, de collaborer ainsi que de repérer des données, du matériel et des installations par le truchement des personnes et des organisations qui les gèrent. L'application sera installée sur le site intranet du Ministère. **EC EXPERT** comprend un index des sujets, mis au point afin de refléter la portée des enjeux traités par EC. Il fournira une « carte du savoir » indiquant qui travaille sur quoi au Ministère, indépendamment du programme, de l'emplacement géographique ou du secteur d'activité. Les questions liées à la protection de la vie privée et aux langues officielles ont été examinées lors de l'étape d'élaboration. On prévoit lancer l'application au début de 2004.

Shealagh Pope : (819) 953-4078
Environnement Canada

Bulletin Inforoute

Inforoute, le site intranet national d'Environnement Canada, offre des renseignements mis à jour régulièrement à l'intention de tous les employés. Les sujets d'articles sont une combinaison de renseignements « qu'il est nécessaire de savoir » et « qu'il est bon de savoir ». Le contenu est adapté aux besoins des employés et fait ressortir en quoi le sujet abordé les touche plus particulièrement tout en incluant des liens à des renseignements complémentaires.

deuxième année ou le participant pourra débuter une nouvelle relation. Tout employé de Sécurité publique et Protection civile Canada peut participer, que ce soit à titre de mentor ou de participant (mentée), ou des deux, selon les besoins et l'expérience de chacun. Cela comprend les employés en détachement, les étudiants, les employés occasionnels et les gestionnaires.

Jean-Pierre Bissonnette : (613) 993-7707
Sécurité publique et Protection civile Canada

Programme ministériel de mentorat

Le Programme ministériel de mentorat d'Industrie Canada, mis en œuvre par la Direction générale des ressources humaines, définit le mentorat comme « une relation mutuellement profitable qui favorise la croissance, améliore le rendement personnel, encourage l'apprentissage et permet aux gens de se perfectionner ». Ce programme de mentorat permet aux employés du Ministère qui désirent vivre l'expérience d'établir des liens avec un mentor. Le programme ministériel s'adresse à tous les employés, peu importe leur poste, niveau et emplacement.

Les mentors intéressés doivent remplir le formulaire « Profil du mentor » dans lequel ils indiquent les domaines où ils se sentent prêts à fournir un appui. Les protégés intéressés remplissent le « Profil du protégé » dans lequel ils précisent leurs objectifs et attentes. L'employé est ensuite jumelé avec le mentor le mieux placé pour l'aider à atteindre ses objectifs.

Pour participer au Programme ministériel de mentorat à titre de mentor ou de protégé, les personnes intéressées doivent remplir le profil qui convient à partir du site Web des RH et faire parvenir le tout au coordonnateur du Programme de mentorat, Philippe Paquette, par courriel à l'adresse : paquette.philippe@ic.gc.ca.

Philippe Paquette : (613) 946-2561
Industrie Canada

Programme de mentorat

Dans le but d'accroître les aptitudes et les connaissances de ses employés, Pêches et Océans Canada (P&O) a lancé le Programme de mentorat en 2001 pour tirer parti de son principal atout, son effectif, et contribuer à former la prochaine génération de fonctionnaires. Le Programme de mentorat soutient les employés et leur permet de se perfectionner sur le plan personnel et professionnel au sein de P&O.

Une séance de formation d'une journée a été conçue et offerte aux mentors et aux associés pour que tous disposent des outils nécessaires pour s'engager de façon profitable dans une relation de mentorat. Les outils portaient sur une gamme de sujets, dont le perfectionnement professionnel en passant par la capacité d'écoute et de communication. Les séances d'apprentissage ont également permis aux participants d'apprendre ce qui constitue une attente réaliste par rapport à la relation de mentorat ainsi que la façon de faire évoluer cette relation.

Valerie Zinger : (613) 991-1947
Pêches et Océans Canada

Programme de mentorat

L'initiative unit le mentor et le protégé à l'intérieur d'un cadre qui permet aux deux employés d'acquérir des habiletés associées au mentorat sans quitter leur lieu de travail grâce au guide et aux trousses d'outils accessibles sur le site intranet d'Industrie Canada. On encourage les participants à prendre l'engagement dès le début, pour une période donnée, de travailler ensemble, d'une manière informelle et sans risque, au perfectionnement des habiletés, des compétences, de la confiance en soi et de la conscience de soi, comme on le recherche dans les cercles de gestion.

Les employés peuvent s'inscrire de diverses façons, au niveau ministériel par l'intermédiaire du groupe d'apprentissage et de perfectionnement de la Direction générale des ressources humaines, « Stratégie de gestion des personnes », du Secteur des opérations ainsi qu'auprès de diverses organisations au sein du Ministère.

Philippe Paquette : (613) 946-2561
Industrie Canada

Programme de mentorat

À la suite du plan des ressources humaines de 2002-2003 du Ministère, un programme formel de mentorat a été mis en œuvre à l'automne 2002. La Division des ressources humaines coordonne le jumelage basé sur les préférences (comme la langue, le sexe et les groupes désignés) et les sujets d'intérêts du participant. Le programme se poursuivra pour une deuxième année. Selon la réalisation des objectifs des participants, le jumelage initial pourra se poursuivre pour une

Mentorat électronique

Ressources naturelles Canada (RNCan) a élaboré un service de mentorat électronique qui sert de répertoire pour les mentors et les apprentis éventuels. Le mentorat électronique fait appel à la technologie afin de fournir aux employés dans la région de la capitale nationale et dans les bureaux régionaux un accès plus facile à un mentor en surmontant les obstacles comme le temps, la distance ou la disponibilité.

Les participants soumettent leurs profils (y compris la déclaration volontaire en tant que membre d'un groupe visé par l'équité en matière d'emploi), en utilisant un ensemble de critères définis à l'avance qui comprennent des sujets de discussion et la catégorie de travail. Dans le cadre du processus de jumelage, on remet automatiquement aux participants une liste de mentors et d'apprentis possibles de RNCan, selon les critères inscrits, peu importe leur emplacement au Canada.

Lucia Scianname : (613) 995-8107
Ressources naturelles Canada

Mentorat – une vision du leadership

Cette séance d'une demi-journée permet aux participants d'obtenir les renseignements et les compétences dont ils ont besoin pour entretenir des relations efficaces et productives avec leur mentor ou apprenti. En appui au programme de mentorat électronique, cette séance aide les participants à explorer le pouvoir du mentorat et les conséquences positives pour le mentor et pour l'apprenti.

Lucia Scianname : (613) 995-8107
Ressources naturelles Canada

Programme de mentorat

L'Agence canadienne de développement international (ACDI) offre à ses employés un programme de mentorat complet auquel participent plus de 100 employés. Ce programme prend la forme de rencontres en personne avec les nouveaux employés pour leur transmettre des connaissances, de l'expérience, des valeurs et la culture organisationnelle de l'ACDI, d'une « génération » d'employés à l'autre. Le programme a été mis sur pied pour encourager le partage d'information entre ces deux groupes. Il est devenu un lien crucial pour le partage des connaissances, et la demande pour un mentor est très grande.

Sylvain Chrétien : (819) 953-5934
Agence canadienne de développement international

lequel les employés estiment peut-être qu'ils ne peuvent pas obtenir l'encadrement dont ils ont besoin en cours d'emploi. La région a déjà ciblé le perfectionnement des compétences en encadrement pour les gestionnaires et a décidé de mettre l'accent sur la formation complémentaire qui inclurait les deux parties. Un projet pilote est prévu en 2003-2004. Le coût approximatif (à l'exclusion du déplacement des participants) s'élève à 5 000 $, y compris les coûts ponctuels d'élaboration du cours.

Carol McGrath : (604) 666-4663
Industrie Canada

Le gestionnaire en tant que facilitateur de l'apprentissage et du perfectionnement (Encadrement pour l'apprentissage et le perfectionnement)

Les superviseurs et les employés travaillent en concertation à définir un plan d'apprentissage et de perfectionnement de l'employé qui répond aux besoins à combler par l'employé dans l'exercice de ses fonctions actuelles et anticipées. Le gestionnaire a un rôle important à jouer dans le processus d'apprentissage et de perfectionnement de l'employé pour ce qui est d'instaurer un climat favorable à l'épanouissement de tous les employés. Les employés qui participent à ces processus ont souvent besoin de soutien, d'orientation et de conseils de la part de leurs gestionnaires qui sont mieux au fait des besoins, des systèmes et des processus de l'organisation. Cet atelier d'une journée aide les gestionnaires à fournir l'encadrement qui leur permettra de fournir des conseils sur la croissance et le perfectionnement professionnels, ainsi que d'évaluer le rendement.

Thérèse Bergeron : (613) 947-0567
Ressources naturelles Canada

Comité consultatif sur la carrière

Le Comité consultatif sur la carrière d'Industrie Canada (IC) offre une approche innovatrice et pratique en fournissant des conseils de gestion collective sur le développement professionnel sous la forme de « mentorat de groupe ». Les professionnels de la haute direction qui y participent ont l'occasion de rencontrer un comité de cadres supérieurs provenant de divers secteurs du Ministère et de recevoir une rétroaction confidentielle, des conseils, de l'information et des contacts ayant trait à leurs aspirations et à leur situation professionnelle individuelle. Le programme a été un franc succès et est maintenant offert en tant que service à l'échelle du Ministère; il est administré par le Réseau du leadership des gestionnaires d'IC.

Jean Regnier : (613) 954-5462
Industrie Canada

de revoir leurs options en dotation et d'amorcer les mesures requises pour l'application de leurs décisions. Les gestionnaires mettent ensuite à exécution la mesure appropriée.

Debra Holmes : (613) 998-3737
Transports Canada

Renouvellement du site intranet des RH

Pêches et Océans Canada (P&O) a entrepris de renouveler son site intranet des RH. Le site fournira de l'information documentée, exhaustive, facile d'accès et opportune. En outre, il permettra aux employés, aux gestionnaires et aux professionnels des RH d'aller chercher eux-mêmes de l'information afin de prendre des décisions éclairées, et ce, grâce à des outils et systèmes des RH partagés et novateurs. Organisé en fonction des publics visés, de leurs besoins et des tâches qu'ils doivent effectuer, le site intranet des RH de P&O représente une solution conforme au changement d'orientation de la prestation des services des RH, dans le cadre d'un environnement nécessitant des processus opérationnels et des services novateurs ainsi que des activités efficaces.

Corinne Wilson : (613) 991-6837
Pêches et Océans Canada

Encadrement et mentorat

Encadrement à distance pour les gestionnaires et les superviseurs

Le programme a été lancé dans la région du Pacifique d'Industrie Canada en 2002-2003 et se poursuit en 2003-2004. Il a pour objet d'offrir un encadrement professionnel dispensé par un tiers aux gestionnaires ou superviseurs qui se retrouvent dans des situations difficiles ou délicates avec le personnel. Le service peut aider le gestionnaire ou le superviseur à se préparer à ces situations ou à en tirer des leçons. Le service « télé-guide » est assuré par un guide professionnel certifié qui a également dispensé une formation en classe aux employés de la région du Pacifique (compétences en encadrement pour les gestionnaires). Le programme est offert non pas en réaction directe aux résultats du sondage, mais il a trait à plusieurs secteurs d'enquête. Le coût du service est fonction de l'utilisation; les honoraires s'élèvent à approximativement 50 $ l'heure.

Carol McGrath : (604) 666-4663
Industrie Canada

« La relation d'encadrement » – Formation destinée à tous les employés

La région du Pacifique d'Industrie Canada a élaboré une formation visant à renforcer et à établir une relation plus énergique entre les employés et les gestionnaires (guides). Cela permettra aux deux parties de devenir des partenaires égaux dans la relation d'encadrement. L'initiative a vu le jour en réponse aux résultats du Sondage de 2002 auprès des fonctionnaires fédéraux, selon

RH en direct

Le site Web RH en direct de Transports Canada fournit des informations pertinentes à divers utilisateurs : employés, gestionnaires, cadres supérieurs, étudiants, professionnels des RH et syndicats. Le contenu a été préparé en fonction de ces divers profils. RH en direct reçoit en moyenne 3 200 visites par jour. La rémunération, les pensions de retraite, les avantages sociaux et les congés sont les pages les plus populaires après la page d'accueil de RH en direct.

Debra Holmes : (613) 998-3737
Transports Canada

Applications libre-service des RH

Les applications libre-service des Ressources humaines de Transports Canada (TC) ont été élaborées à titre d'une extension de la base de données du Système intégré du personnel de Transports Canada (SIPT). Les applications comprennent :

Congé et services supplémentaires : Cette application permet aux employés et aux gestionnaires de demander, d'approuver et de consigner leurs congés; de présenter et d'autoriser les demandes de rémunération d'heures et de services supplémentaires et de transmettre ensuite électroniquement le rapport à la Rémunération pour traitement de la paye en direct.

Répertoire de recrutement électronique pour les gestionnaires : Cette application offre aux gestionnaires du groupe Sécurité et Sûreté de TC un accès immédiat, au moyen d'un puissant moteur de recherche, à des applications en alimentation continue d'un système de demande d'emploi en direct pour plus de 40 emplois techniques, y compris pilotes, ingénieurs, inspecteurs techniques et techniciens d'entretien d'aéronef.

Organigrammes pour les gestionnaires : Cette application fournit aux gestionnaires un aperçu immédiat de leur organigramme et donne de l'information sur les postes des employés, leur classification, le nombre de postes. Cet organigramme est fondé sur les données en temps réel de la base de données du SIPT.

Organigrammes pour les professionnels des RH : Cette application donne aux professionnels des RH un aperçu immédiat de l'organigramme de leurs clients.

Avis aux gestionnaires : Cette application fournit aux gestionnaires des avis pour les informer à l'avance des prochaines mesures à prendre en matière de RH. Le délai permet aux gestionnaires

dans les trois immeubles où sont répartis les employés de la DRH. Les différentes phases sont les suivantes :

Phase I : identification par chaque employé des valeurs qui sous-tendent, selon lui, un service à la clientèle de qualité;

Phase II : choix de trois ou quatre valeurs fondamentales (les racines);

Phase III : discussion sur les valeurs et la philosophie de service proposée au sein de chaque équipe;

Phase IV : dévoilement de la vision, des valeurs et de la philosophie de service de la DRH.

Guylaine Carle : (819) 994-4158
Agence canadienne de développement international

RH-é

Site Renseignements en RH de l'employé

Le site Renseignements en RH de l'employé permet aux employés d'accéder à des renseignements sur leur solde de congé, la formation suivie, leur poste d'attache, les résultats d'évaluation de langue seconde, les prix et les récompenses. Un des atouts de ce site est de permettre aux employés de mettre à jour leurs renseignements personnels, et ce à partir du site même, notamment leur profil relatif à l'équité en emploi, leur adresse au bureau et leur niveau d'études. Il permet aussi aux gestionnaires de niveau 04 et plus élevé d'accéder à un catalogue de rapports en matière de ressources humaines.

Jean-Marc Racette : (902) 566-0689
Anciens Combattants Canada

Libre-service à l'intention des employés

En plus du processus électronique de demande et d'autorisation des congés, le système de libre-service à l'intention des employés fournit aux employés un moyen direct (sur une base volontaire) d'inscrire et de garder à jour divers renseignements personnels comme l'adresse, le numéro de téléphone, les qualifications (diplômes, certifications, accréditations), les compétences linguistiques dans des langues étrangères (autres que les langues officielles), les prix et reconnaissances. L'information fournie est strictement confidentielle et appartient exclusivement à l'employé et à la Direction générale des ressources humaines. On peut avoir recours à ces données pour communiquer avec l'employé en cas d'urgence ou, si la personne parle une langue étrangère, par exemple, pour l'inviter à appuyer des activités ministérielles auxquelles participent des fonctionnaires ou des citoyens de pays étrangers.

Pierrette Benoit-Davy : (613) 954-3625
Industrie Canada

Services à la clientèle

Général

Ententes en matière de services avec les clients

Au cours de la dernière année, Ressources naturelles Canada a élaboré une démarche axée sur les affaires pour la prestation des services fournis aux clients par les RH sous la forme d'ententes en matière de services. Ces ententes ont favorisé de meilleurs partenariats d'affaires avec les clients internes; ont contribué à la modernisation de la gestion des RH grâce à de meilleures pratiques comme l'élaboration de normes de service, de mécanismes permettant d'obtenir la rétroaction des clients, de modèles pour la prestation des services, et de schémas des processus de travail; et ont établi une vision et une orientation en RH au moyen de modèles innovateurs pour la prestation des services et de l'obtention de ressources durables.

L'objectif global de cette initiative était d'élaborer un cadre de service au moyen duquel les services en RH traditionnels sont fournis, ainsi que d'améliorer les capacités de planification stratégique et de prestation de conseils en RH du Ministère. Le cadre de service, soit l'entente en matière de services avec les clients, sert de fondement aux services directs fournis aux clients par les RH.

David Leblanc : (613) 943-0408
Ressources naturelles Canada

Groupe DRH IMPACT

Le Groupe de travail DRH IMPACT a été créé à la suite du Sondage de 2002 auprès des fonctionnaires fédéraux et des consultations auprès des employés de la Direction des ressources humaines (DRH) de l'Agence canadienne de développement international. Composé de membres volontaires des diverses sections de la direction, le groupe a pour mandat d'analyser les résultats de ces consultations, d'identifier les enjeux soulevés par les employés et d'élaborer des recommandations pour le comité de gestion de la DRH.

Plusieurs initiatives ont été mises en œuvre grâce au groupe, dont l'exercice de l'Arbre des valeurs, qui vise à définir les orientations de la DRH. Grâce à cet exercice, le groupe voulait consulter les employés et les encourager à initier des conversations dans leurs équipes respectives afin d'identifier les valeurs liées au service à la clientèle souhaitées. À la toute fin de l'exercice, la DRH était en mesure de définir sa philosophie de service. L'exercice se déroule en quatre phases au cours desquelles l'arbre, représenté sur une grande affiche, est « transplanté »

Amélioration de la compréhension du processus de classification

Dans le cadre de son objectif qui est de créer un effectif compétent et productif, le Bureau de la sécurité des transports du Canada (BST) a organisé des séances d'information sur les classifications auxquelles tous les gestionnaires devaient assister. Durant ces séances, de l'information est transmise aux gestionnaires sur le système de classification, sur ses processus et sur sa mise en application. Un tableau sur la classification décrivant le processus et les responsabilités de gestion et contenant un lexique des termes employés s'est avéré un outil précieux pour les gestionnaires. Des séances d'information sur le système de classification ont également été offertes à tous les employés.

Louise Henry : (819) 994-8010
Bureau de la sécurité des transports du Canada

Catalogue des descriptions de travail

Le Catalogue des descriptions de travail (DT) est un outil ministériel destiné aux gestionnaires et aux conseillers en classification. Il a été conçu afin de fournir une nouvelle orientation à l'application d'un système de classification qui est utilisé dans la fonction publique depuis fort longtemps. Le catalogue contient un éventail de descriptions de travail de référence pré-classifiées touchant divers groupes et postes associés à un bon nombre de fonctions à Environnement Canada. Ces DT décrivent les résultats axés sur le service à la clientèle et les activités principales et sont accompagnées de la classification établie et d'une brève explication de celle-ci. En utilisant les DT figurant dans le catalogue, le gestionnaire est essentiellement assuré d'obtenir le groupe et le niveau de classification prédéterminés pour celles-ci. Si le gestionnaire modifie une DT au catalogue et considère un niveau de classification différent, les RH doivent procéder à une réévaluation. Si un employé n'est pas d'accord avec la DT figurant dans le catalogue, le gestionnaire est tenu de produire une description de travail plus complète comprenant les éléments de données d'appui.

Le Catalogue des descriptions de travail sera mis en application officiellement à l'issue des discussions entre la gestion et les syndicats.

Don Goodine : (819) 997-8707
Environnement Canada

le poste et l'employé (c.-à-d. titre du poste, numéro, groupe et niveau, durée des fonctions [période déterminée ou période indéterminée], nom de l'employé [à titre effectif ou à titre intérimaire], rapports hiérarchiques, niveau de sécurité, profil linguistique du poste). L'information contenue dans les organigrammes est mise à jour quotidiennement à partir du Système intégré du personnel de Transports Canada (SIPT).

De plus, le site Web de la classification contient des renseignements, des politiques et des outils utiles sur la classification pour les employés, les gestionnaires et les professionnels des RH.

Georges Mitsri : (613) 990-5557
Transports Canada

Base de données de classification de postes

Le processus redéfini de la classification à Ressources naturelles Canada repose sur l'utilisation des descriptions de travail normalisées, qui contiennent une description générique des fonctions effectuées dans les divers groupes professionnels et décrivent toute une gamme de tâches et de responsabilités en termes d'activités générales communes plutôt que de tâches propres à un poste donné. Les descriptions de travail normalisées, élaborées en partenariat avec les gestionnaires et les employés, ont été classifiées par des comités d'évaluation (à l'aide de normes et de postes-repères) et elles sont tenues à jour dans la Banque de données sur les descriptions de travail, qui se trouve à l'adresse www.nrcan.gc.ca/css/hrsb/jobclass/fre/f-clsh.htm.

Le pouvoir de prendre des décisions sur la classification a été délégué aux gestionnaires du groupe EX et aux employés exemptés de niveau équivalent et ils doivent en rendre compte. Des mesures de contrôle sont prévues tout au long du processus, y compris les mécanismes de recours actuels qui demeurent en place. L'ouverture et la transparence ont caractérisé cette initiative, conformément aux meilleurs principes de gestion des RH.

La classification n'est plus un processus mystérieux qui est effectué à distance et régi par les RH. Le fait que les gestionnaires aient accès aux outils de classification à partir de leur poste de travail va tout à fait dans le sens de l'informatisation des RH et des objectifs de modernisation. Cinq ans après sa mise en œuvre, cette initiative efficace sur le plan des coûts a fait ses preuves : le concept fonctionne et il n'est pas nécessaire d'avoir des milliers de descriptions de travail individuelles.

Sandi Lewis : (613) 996-4858
Ressources naturelles Canada

Groupement et partenariats avec d'autres petits organismes

La section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA a décidé de faire équipe avec d'autres petits organismes afin de regrouper certains rôles fonctionnels. Par exemple, la gestionnaire des RH du Secrétariat est actuellement inscrite à un programme de formation avec tuteur, avec le concours de la Section des services partagés et des meilleures pratiques de gestion de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, au terme duquel elle sera agente accréditée en classification. Le Secrétariat pourra ainsi offrir un service de classification à d'autres petits organismes qui ne disposeraient pas des ressources nécessaires pour effectuer leur propre classification.

Annette Doucet : (613) 992-9386
Secrétariat de l'ALÉNA, section canadienne

Initiative de normalisation de la conception organisationnelle et de classification

Une conception organisationnelle et une fonction de classification saines sont un élément essentiel du ministère renouvelé de Développement social Canada. Dans ce contexte, le Ministère travaille à la mise en place d'une initiative de normalisation de la conception organisationnelle et de classification qui permettra :

- de fournir une méthode pilotée par menus, exploitable sur le Web et libre-service, qui utilise des descriptions de travail normalisées;
- de réduire le temps nécessaire pour effectuer la classification de plusieurs mois à plusieurs jours;
- de réduire le nombre de descriptions de travail par 85 p. 100;
- d'améliorer la qualité et l'uniformité des descriptions de travail et des profils de compétence.

L'objectif est de mettre en œuvre une approche normalisée comportant une gamme de modèles organisationnels et de terminer le menu normalisé des descriptions de travail et des profils de compétence d'ici mars 2006.

Barbara French : (819) 956-6296
Développement social Canada

Classification libre-service

Les Ressources humaines de Transports Canada (TC) ont conçu plusieurs nouveaux outils libre-service qui sont disponibles en direct à l'intention des gestionnaires et des professionnels des RH.

Maintenant, pour la première fois, les gestionnaires peuvent accéder électroniquement à leurs propres organigrammes : une image en couleur contenant de nombreux renseignements utiles sur

Classification

Outil électronique analytique de classification

L'Outil de requête du système d'information sur les postes et la classification (SIPC) a été conçu et élaboré spécifiquement pour aider les ministères et organismes qui sont assujettis à la Loi sur les relations de travail dans la Fonction publique de l'annexe 1, partie 1 (LRTFP 1-1), à appliquer uniformément les normes de classification, ainsi qu'à rassembler rapidement des données pour la surveillance et pour faire rapport. Nous avons donné cinq sessions d'information, pour ensuite donner accès aux ministères et organismes à l'Outil de requête du SIPC. Pour plus de renseignements, vous pouvez visiter notre site web à http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/classification/Index_f.asp (sous Outils de travail) ou entrer en communication avec Joanne Lafortune au (613) 957-2678 ou à Lafortune.joanne@hrma-agrh.gc.ca.

Joanne Lafortune (613) 957-2678
Agence de la gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

Centre d'expertise de la classification

Dans le cadre de sa Stratégie de renouvellement des RH, Pêches et Océans Canada (P&O) travaille à la création d'un centre d'expertise (CE) virtuel de l'organisation et de la classification; ce centre sera constitué d'un réseau de spécialistes des régions et de l'administration centrale relevant du directeur de la classification. Le CE se chargera d'exécuter des fonctions ministérielles (p. ex., surveillance des politiques, formation et griefs), en plus de réexaminer les modèles de description de travail nationaux pour la plupart des emplois à P&O. L'objectif du CE consiste à fournir une planification ministérielle efficace, à établir de façon plus ordonnée les priorités des demandes de classification et à favoriser la prise de décisions plus uniformes concernant l'organisation et la classification. Ceci aura pour résultat d'atténuer les préoccupations quant à la relativité. L'approche des modèles de description de travail rendra la planification des RH plus efficace, accélérera le recrutement et la dotation, et améliorera la mobilité interne et les possibilités de perfectionnement professionnel des employés. Le P&O a travaillé de concert avec le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) et le syndicat, dans le cadre de la réforme de la classification, pour atteindre une solution raisonnable aux questions liées à la classification des agents des pêches, et ce, à l'intérieur du système de classification actuel. P&O travaille maintenant avec le SCT sur la norme du groupe RO, une des priorités ministérielles de la réforme de la classification.

Lise Sincennes : (613) 990-0050
Pêches et Océans Canada

Gestion du changement

Comité de gestion du changement

La Commission de la fonction publique du Canada (CFP) a mis sur pied il y a un an un nouveau Comité de gestion du changement (CGC) qui aidera l'organisme à évoluer, de façon continue, avec confiance et crédibilité pour devenir un organisme modernisé, et ce, en aidant les gestionnaires et les employés à transformer leur milieu de travail afin d'être reconnu comme une organisation de calibre mondial.

Le CGC travaille en collaboration avec les gestionnaires pour améliorer continuellement la façon de travailler à la CFP et poursuit le projet actuel de transformation et la mise en œuvre de la stratégie axée sur les personnes intitulée « Les personnes d'abord ».

Le Comité est responsable des activités suivantes devant le président de la CFP :

- établir des relations d'aide avec les gestionnaires dans le but d'effectuer le changement;
- représenter fidèlement les points de vue, les opinions et les préoccupations du personnel en ce qui concerne le projet de transformation (comment il perçoit ce projet, comment ce projet le touche);
- soulever et aborder les défis et les préoccupations du personnel et des gestionnaires de la CFP à l'égard du projet de transformation (ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas, comment améliorer les choses);
- aider à l'application du programme de changement de la CFP et en assurer le suivi;
- promouvoir les valeurs de la CFP par le comportement du personnel et sa façon de prendre des décisions organisationnelles;
- recommander des plans d'action appropriés pour l'intégration du changement afin d'améliorer l'exécution des activités.

Le comité consultatif est coprésidé par le président de la CFP. Il est formé de bénévoles, membres de groupes de la collectivité des RH, des régions et du groupe du soutien administratif et le chef de la gestion du changement.

Dora Lee : (613) 992-8649
Commission de la fonction publique du Canada

aussi avoir recours à divers outils pour mieux se connaître, notamment, l'indicateur de types psychologiques Myers-Briggs et le Test d'inventaire des intérêts particuliers.

Louise Lappa : (613) 954-3607
Industrie Canada

Perfectionnement et compétence en gestion de carrière

L'atelier « Tracer votre parcours de carrière! » est un atelier d'une journée au cours duquel les employés peuvent comprendre les principes directeurs du développement de carrière; effectuer des activités d'auto-évaluation et brosser un auto-portrait; adopter une vision pour leur carrière et se fixer des objectifs à moyen et à long terme; explorer le monde changeant du travail; nouer et entretenir des relations solides; cerner des besoins, des stratégies et des styles d'apprentissage; élaborer, mettre à exécution et évaluer un plan d'action; trouver des façons de poursuivre sur leur lancée. Cet atelier permet aux employés de réfléchir à où ils en sont dans leur carrière et où ils voudraient être. Ressources naturelles Canada organise des ateliers de façon régulière tout au long de l'année financière.

Lucia Scianname : (613) 995-8107
Ressources naturelles Canada

Par conséquent, un rapport provisoire sur le perfectionnement professionnel et l'avancement à la DGAPME a été préparé et a fait l'objet d'une discussion à l'interne ainsi qu'à l'échelon sectoriel. Le rapport fait appel aux activités ou programmes offerts dans d'autres ministères et susceptibles de servir à l'élaboration de plans d'action appropriés qui répondent aux besoins particuliers de la DGAPME. Par surcroît, on a défini et décrit des compétences précises pour le personnel de la DGAPME, puis on les a jumelé aux plans d'apprentissage personnel. Grâce à ce travail préliminaire, un projet pilote a été lancé à la DGAPME pour le perfectionnement du personnel, des niveaux ES 01 à ES 05 dans les limites du cadre de programme de perfectionnement professionnel pour les économistes.

Nathalie Kachulis : (613) 941-6600
Industrie Canada

Ateliers et conférences

Conférence des professionnels de l'administration

En appui au perfectionnement des professionnels de l'administration, la région de l'Ontario d'Industrie Canada (IC) continue de parrainer la conférence très fructueuse des professionnels de l'administration d'Industrie Canada (ICAP), organisée par les employés des secteurs d'activité et de la région et visant à les appuyer. La conférence a lieu depuis plusieurs années, sous des noms différents. Cette année, environ 100 personnes y ont participé; les frais de déplacement étaient absorbés par les gestionnaires de la direction générale des participants.

La conférence de 2003-2004 abordait notamment les sujets suivants : la nutrition, l'élimination du stress, le perfectionnement professionnel, la gestion du stress, les femmes qui suscitent l'inspiration (possibilités de perfectionnement professionnel et de recrutement spécial à IC) et les services aux aînés.

Lisa McNulty : (416) 973-6135
Industrie Canada

Ateliers de planification de carrière

Industrie Canada a toujours déployé des efforts particuliers pour organiser des ateliers et fournir des outils aux employés qui désirent prendre en charge leur perfectionnement professionnel. Les employés peuvent s'inscrire à « Stratégies de carrière d'aujourd'hui », composé d'une série de modules sur des sujets comme l'auto-évaluation, la préparation du curriculum vitæ, la préparation à l'entrevue, l'établissement de réseaux et la mise en valeur personnelle. Ils peuvent

s'échelonne sur une période de trois ans, à laquelle s'ajoute la période d'apprentissage de la seconde langue officielle s'il y a lieu. La sélection des candidats se fait par concours et en fonction des critères d'admission. Huit employés de CIC, membres de minorités visibles, ont reçu des affectations dans le cadre de ce programme.

Joane Grigoire : (613) 952-9060
Citoyenneté et Immigration Canada

Perfectionnement des gestionnaires

Cours de perfectionnement en gestion

Transports Canada continue à offrir une série de cours en gestion propres au Ministère tels que : Fondements de la gestion, Cours de perfectionnement des gestionnaires intermédiaires et des cours sur les politiques de transport. Cette année, on a ajouté le cours « Gestion 101 », un survol de trois jours sur les principes fondamentaux en gestion que tout nouveau gestionnaire devrait connaître. Le cours est fondé sur la gestion moderne et comprend plusieurs thèmes pertinents comme les ressources humaines, les finances et l'administration.

Marie José Leduc : (613) 998-8011
Transports Canada

Politique de perfectionnement des gestionnaires et outils d'appui

La *Politique de perfectionnement des gestionnaires* vise à guider la formation et le perfectionnement des cadres d'Environnement Canada (EC). Ses principales composantes sont : une formation obligatoire pour les nouveaux gestionnaires aux échelons d'entrée, intermédiaire et supérieur de la direction; des plans de perfectionnement personnel pour les gestionnaires en poste afin d'améliorer leur efficacité en tant que dirigeants; un profil de compétences en gestion d'EC, sur lequel s'appuient la formation, le perfectionnement professionnel, le recrutement, l'avancement et l'évaluation du rendement. En outre, la politique s'accompagne maintenant d'un outil d'auto-évaluation des compétences en gestion et d'un *guide de perfectionnement des compétences en gestion*. Le guide vise à aider les gestionnaires à cerner les compétences qu'ils doivent perfectionner et les ressources d'apprentissage pouvant les aider à les acquérir.

Martine Caron : (819) 997-8707
Environnement Canada

Projet pilote de perfectionnement professionnel – Direction générale de l'analyse de la politique micro-économique

Les employés de la Direction générale de l'analyse de la politique micro-économique (DGAPME) d'Industrie Canada étaient préoccupés par le manque apparent de clarté des critères et des lignes directrices ayant trait à l'avancement professionnel.

d'accéder à un poste d'agent junior (PM-02 ou PM-03). Ce programme a été élaboré pour faire suite à une recommandation du groupe de l'administration à Patrimoine canadien.

Michelle-Sophie Roberge : (819) 953-7048
Patrimoine canadien

Équité en emploi

Programme de développement professionnel accéléré à l'intention des membres des minorités visibles

Le programme, parrainé par le Fonds de soutien de Faire Place au changement avec l'appui du Comité de gestion ministériel, est ouvert à tous les employés de Patrimoine canadien membres de minorités visibles.

Le programme permet à un certain nombre d'employés choisis de suivre un parcours de perfectionnement et de formation d'une durée de 18 à 30 mois afin d'être nommés à un poste PM-06, si le rendement est satisfaisant et qu'il répond aux exigences à ce niveau.

Les participants sont sélectionnés par l'entremise d'un concours fermé et sont affectés à des postes pour des périodes de 6 à 12 mois durant leur parcours de perfectionnement. Ils ont accès à du soutien et à des services conseils et, à échéances précises, doivent démontrer qu'ils utilisent leur expérience, qu'ils sont en mesure de poursuivre leur perfectionnement et qu'ils continuent de manifester un potentiel à être nommé à un poste PM-06.

Ce projet pilote ministériel pourra servir de fondement dans l'élaboration d'un programme élargi pour tous les autres employés.

Carole Langevin : (819) 934-0547
Patrimoine canadien

Programme d'avancement professionnel des minorités visibles

L'une des conclusions tirées de l'étude des systèmes d'emploi menée par Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) est que les employés issus des minorités visibles sont, en forte proportion, relégués aux échelons inférieurs du groupe PM. Ce sont ces conclusions et recommandations qui ont mené à l'élaboration du Programme d'avancement professionnel des minorités visibles. Le programme a pour objectif d'atténuer la concentration des minorités visibles dans les postes subalternes; de développer les capacités des membres de minorités visibles en supervision, en langues officielles ainsi que leurs capacités opérationnelles, au moyen d'affectation dans les régions ou à l'administration centrale et d'une formation structurée; et de constituer une réserve d'employés qualifiés au niveau EX-moins 2, capables de progresser au niveau EX moins 1, que ce soit à CIC ou ailleurs dans la fonction publique. Le programme

disponibles qui sont essentielles à la planification de carrière. Le module sert d'outil de référence pour aider les employés du Ministère de la région du Québec à planifier leur carrière et à atteindre leurs objectifs professionnels.

La structure du module est simple et facile à utiliser. Le module de gestion de carrière comprend quatre étapes. Il est fondé sur les engagements organisationnels du Ministère pour encourager les employés et les gestionnaires à favoriser le renouvellement, le développement et l'épanouissement d'une main-d'œuvre compétente. En suivant les étapes du module, les employés auront établi leurs objectifs de carrière à court et à moyen terme et seront en mesure de discuter de leur plan d'apprentissage avec leur surperviseur, de rédiger un curriculum vitæ représentatif de leurs réalisations et de leurs talents et de déterminer les besoins et les stratégies en matière d'apprentissage.

Lyne Lalande : (514) 633-3529
Transports Canada

Programmes d'affectations

Programme d'affectations

Ce programme-pilote de deux ans a été lancé à l'échelle de Santé Canada (SC) en juin 2002. L'objectif principal du programme est de favoriser une culture axée sur le travail d'équipe.

Le Programme d'affectations de Santé Canada (PASC) offre aux employées de SC diverses occasions d'emploi partout au pays afin de mieux connaître la gamme complète des opérations, des activités et des services au Ministère. Il permet également aux employés d'améliorer leurs compétences, d'élargir leurs réseaux, d'acquérir de nouvelles connaissances et d'enrichir leurs expériences de travail afin de les préparer aux occasions d'emploi futures. En plus, les employés nommés pour une période indéterminée qui sont inscrits au PASC peuvent manifester leur intérêt à une réinstallation temporaire aux fins d'une affectation. Pour appuyer cet aspect du programme, un fonds de réinstallation a été mis en réserve pour faciliter les affectations interrégionales du PASC des employés nommés pour une période indéterminée.

Carole Miron : (613) 954-0796
Santé Canada

Programme de développement des agents subalternes

Un programme de développement des agents subalternes est actuellement à l'essai. Il a été conçu pour permettre aux employés occupants des postes de soutien administratif (AS, CR, STSCY)

Service individuel de rédaction de curriculum vitæ

Le Centre d'apprentissage offre les services d'une spécialiste en rédaction de curriculum vitæ à tous les employés de l'Agence canadienne de développement international (ACDI). Les personnes intéressées peuvent bénéficier d'une session privée de trois heures. Les usagers apprécient grandement cette approche car elle s'adresse à eux particulièrement. Ce service est donc très populaire.

Sylvie Lagacé : (819) 997-3170
Agence canadienne de développement international

Plan de perfectionnement personnel

Des lignes directrices et un modèle pour la conception et la mise en œuvre d'un plan de perfectionnement personnel ont été élaborés à l'intention de tous les employés d'Environnement Canada. Ils préconisent une approche simple et flexible misant sur la réflexion personnelle et la communication régulière entre l'employé et le superviseur. Des ateliers de formation à l'intention des employés et des gestionnaires appuient maintenant le Plan de perfectionnement personnel.

Martine Caron : (819) 997-8707
Environnement Canada

Rotation du personnel

Pour combler les lacunes sur le plan des connaissances, le Bureau de la concurrence dirige régulièrement, depuis 1994, un exercice de rotation du personnel (déplacements internes d'environ 10 p. 100 du personnel qui effectue un travail générique parmi les différentes directions générales). La règle générale est la suivante : la plupart des employés effectuant un travail générique doivent changer de poste au moins une fois sur une période de cinq à dix ans. Les employés bénéficient ainsi de l'enrichissement des tâches et de nouvelles expériences. Cette démarche permet également à l'organisme d'acquérir un personnel polyvalent possédant une compréhension étendue et approfondie des diverses divisions du Bureau. L'exercice est offert à la fois aux employés de soutien et aux professionnels.

John Barker : (819) 997-3763
Industrie Canada

Source d'orientation individuelle

Il s'agit d'un module interactif de gestion de carrière offert sur le site intranet de Transports Canada, région du Québec. Le but du projet consiste à regrouper toutes les informations

rentable qui s'offre au Ministère; lorsqu'on procède au réaménagement de l'effectif; ou lorsque la démarche s'inscrit dans le cadre d'un programme d'équité en matière d'emploi. Dans certaines circonstances, il peut s'agir d'un congé payé ou d'indemnités de compensation du salaire équivalant à divers niveaux de salaire. Le site intranet permet d'accéder directement aux renseignements sur les cours universitaires offerts en ligne. Des renseignements sur les cours offerts par le Centre canadien de gestion (CCG) et par Formation et perfectionnement Canada se trouvent à l'adresse : http://www.schoolnet.ca/campus/fr/index.html.

Joan Wilson : (613) 954-3605
Industrie Canada

Gérer sa carrière – Faites-en une affaire personnelle!

Les services en développement de carrière offrent une gamme de services comprenant un atelier de deux jours intitulé « Gérer sa carrière – Faites-en une affaire personnelle! » dans le but de répondre aux besoins en matière de développement de carrière, et d'appuyer les initiatives entreprises par la Commission de la fonction publique du Canada (CFP) pour établir une capacité à cet égard et gérer le mieux-être des employés. L'atelier vise à aider l'employé à élaborer des moyens de gérer sa carrière personnellement et ainsi être mieux en mesure de prendre des décisions éclairées dans sa vie personnelle et professionnelle.

L'atelier est basé sur l'approche holistique et s'inspire de l'idée maîtresse que l'employé devrait être « à la poursuite de sa passion et non de sa pension ». L'atelier est inspiré en partie des œuvres de Barbara Moses. On utilise une série de méthodes dont le Cahier de planification de carrière et une trousse, la participation à des discussion et des exercices de groupe et individuels.

L'atelier, couronné de succès, est offert partout au Canada et à tous les employés de la CFP.

Suzanne Roy Love : (613) 947-2080
Commission de la fonction publique du Canada

Site national de planification de carrière

Un site intranet a été conçu afin d'aider les employés à bien planifier leur carrière au sein d'Environnement Canada et de la fonction publique fédérale. Le site donne accès à une foule de renseignements et d'outils qui visent à permettre aux employés de mieux comprendre les différentes étapes de la planification de carrière et à les aider à élaborer un plan de promotion professionnelle. À la lumière des résultats d'un sondage mené auprès des utilisateurs, une deuxième phase est en élaboration pour améliorer l'outil de planification de carrière. La mise en œuvre de cette phase est conditionnelle à l'obtention de ressources additionnelles.

Jovette Champagne : (819) 997-6735
Environnement Canada

Trousse d'outils pour le perfectionnement des ressources humaines : *Déplacer le travail, pas les personnes*

Le Sectre, technologies de l'information et télécommunications (STIT), à Industrie Canada a élaboré une trousse d'outils pour le perfectionnement des RH afin d'offrir un service sur intranet en vue de faciliter le perfectionnement professionnel. La trousse est constituée de trois bases de données reliées entre elles. La première composante, Possibilités d'emploi, procure aux gestionnaires un babillard électronique pour y afficher des projets pouvant intéresser les employés – peu importe où ils se situent dans l'organisation. Le but consiste à déplacer le travail plutôt que les personnes et, dans le processus, à offrir des possibilités valables de perfectionnement au personnel. La deuxième composante, la base de données Profils des employés, représente un babillard électronique utilisé par les employés pour promouvoir leurs aptitudes et leurs intérêts en matière de perfectionnement dans l'ensemble du STIT. Les gestionnaires peuvent consulter les profils des candidats qui y sont fournis pour diverses affectations. Le troisième élément, Liens dynamiques, offre un accès direct à Internet vers un certain nombre de sites de perfectionnement professionnel très pertinents.

Louis Ethier : (613) 991-2334
Industrie Canada

Bibliothèque de prêts en ressources humaines

Durant la Semaine nationale de la fonction publique, la région de l'Ontario d'Industrie Canada a lancé la Bibliothèque de prêts en ressources humaines qui offre aux employés l'accès à des livres, à du matériel audio-visuel et à d'autres renseignements liés au perfectionnement professionnel, à la santé et au mieux être, au leadership et à la gestion, à la diversité, aux langues officielles, aux questions touchant les femmes et à un éventail d'autres sujets. Des fonds continueront d'être investis dans ces outils en fonction de la rétroaction continue du personnel. Les coûts de lancement pour la Bibliothèque s'élevaient à 4 500 $ pour le mobilier et l'équipement (télévision avec DVD, magnétoscope à cassette, caméra vidéo, etc.) et environ le même montant pour les livres, les bandes audio et vidéo, etc. L'initiative se poursuit et d'autres acquisitions sont en cours.

Lisa McNulty : (416) 973-6135
Industrie Canada

Congé d'études

Industrie Canada favorise un milieu pleinement axé sur l'apprentissage et le perfectionnement continus. Dans l'esprit de cette politique, les employés ont droit à des congés à des fins éducatives, à condition d'obtenir l'autorisation requise. On peut approuver le congé d'études dans diverses circonstances : par exemple, lorsqu'il s'agit de la solution la plus efficiente ou

Gestion de la carrière

Général

Services d'orientation professionnelle

L'orientation professionnelle offre aux employés une occasion unique de faire un examen approfondi et de réfléchir à leur cheminement de carrière. Même s'il revient aux employés de faire leurs propres choix de carrière, l'orientation professionnelle peut susciter de nouvelles idées et offrir d'autres pistes d'action susceptibles d'aider les employés à gérer leur carrière. Les services confidentiels offerts par la Direction générale des ressources humaines intègrent une ou plusieurs séances personnalisées avec un conseiller en orientation de carrière. Les services d'orientation professionnelle peuvent aider l'employé à définir ses objectifs et ses stratégies de carrière; à rédiger un plan de carrière et un plan de perfectionnement professionnel; à se préparer en fonction d'une entrevue; à rédiger un curriculum vitæ; à perfectionner ses techniques et stratégies de recherche d'emploi; à se promouvoir et à établir des réseaux. Dans le cas des employés des régions, les services sont offerts par téléphone, par courriel ou au cours de visites sur le terrain organisées au préalable. Deux spécialistes en orientation de carrière assurent ces services.

Michelle Henchiri : (613) 954-3629
Industrie Canada

Programme de perfectionnement professionnel dans la région de l'Ontario

Dans le but d'améliorer les données démographiques selon le sexe des groupes de soutien et d'inspection, Mesures Canada dirige un programme de perfectionnement professionnel dans la région de l'Ontario à l'intention des employés des groupes de soutien administratif. Le programme prévoit jusqu'à 18 mois de congé de perfectionnement professionnel payé en vue de permettre aux participants de suivre des cours à temps plein à l'extérieur par l'entremise d'un programme de formation à distance sanctionné par des crédits de techniciens en électronique. Le programme est accessible par le truchement du collège George Brown à Toronto, en combinaison avec l'observation en milieu de travail à Mesures Canada. Les participants au programme sont sélectionnés en fonction des résultats à l'examen de compétence général administré par la Commission de la fonction publique du Canada. Une fois qu'ils ont réussi les volets du programme portant sur l'enseignement et le milieu de travail, les participants sont évalués et, s'ils se qualifient, sont nommés au poste d'inspecteur. À ce jour, quatre employés ont réussi le programme.

Alan Johnson : (613) 952-0655
Industrie Canada

Bilan social

À Bibliothèque et Archives Canada, un bilan social est préparé annuellement. Ce bilan, en trois volets, présente d'abord un profil démographique de l'institution (composition des effectifs, y compris représentativité des groupes visés par l'équité en emploi et participation des deux groupes linguistiques officiels, âge, années de service et admissibilité à la retraite), suivi d'informations sur les activités de gestion des RH (recrutement, départs, affectations, détachements, nominations intérimaires, et apprentissage et perfectionnement), pour ensuite aborder la question de bien-être en mieux de travail (heures supplémentaires, utilisation des congés de maladie, griefs et plaintes, et utilisation du programme d'aide aux employés).

Le Bilan est remis à la haute direction dans le but de la renseigner, d'aiguillonner les activités de planification des RH et de permettre une prise de décisions plus éclairée. Il a la particularité d'être présenté sous une forme très visuelle, en format PowerPoint, qui oblige à une sélection judicieuse de l'information favorisant ainsi la mise en évidence des aspects nécessitant l'attention de la gestion. Le Bilan s'avère un outil de gestion utile qui permet un aperçu global de la situation en matière de ressources humaines tout en mettant en lumière les principaux enjeux liés à sa gestion, le tout dans un format clair, concis et pratique.

Gilberte Tardif : (613) 944-4114
Archives nationales et bibliothèque du Canada

- Le « Prix d'engagement d'une carrière » permet aux membres du personnel et aux gestionnaires de souligner officiellement les employés ayant de longs états de service au sein du BST. Depuis deux ans, les récipiendaires de ce prix sont des employés qui occupent des fonctions de soutien.

Benoit Clément : (819) 997-3650
Bureau de sécurité des transports du Canada

Programme interactif régional de reconnaissance

Le comité organisateur de la Journée de l'employé a conçu un logiciel interactif sur intranet pour les employés de Transports Canada (TC) de la région du Québec. Il s'agit d'un programme interactif où tous les employés sont invités à soumettre des mises en candidature pour des prix Vox Populi. La mise en candidature doit inclure un texte de présentation qui décrit les réalisations du candidat en fonction des critères établis pour chaque catégorie : meilleure initiative, meilleure équipe et meilleur collaborateur au quotidien.

L'activité commence avec une période de mise en candidature. Toutes les soumissions sont faites directement sur intranet au moyen de formulaires interactifs. Une personne peut déposer plus d'une candidature. Après la période de mise en candidature, toutes les nominations sont affichées avec les textes à l'appui (sans le nom de la personne ayant soumis la nomination) et les employés sont appelés à voter pour la candidature qu'ils jugent la plus méritante. Étant donné que le logiciel reconnaît le nom de l'utilisateur, les personnes ne peuvent voter qu'une seule fois.

Le nom des heureux récipiendaires est dévoilé et les prix sont remis lors de la Journée de l'employé, soit une journée choisie pendant la Semaine nationale de la fonction publique.

Marc Delisle : (514) 633-3507
Transports Canada

Programme de reconnaissance

Dans le cadre de son Programme de reconnaissance, la Commission de la fonction publique du Canada (CFP) offre six (6) primes : la prime de longs services, la prime de retraite, la prime à l'initiative, la prime «Bravo», la prime d'excellence de la CFP, et la prime de distinction de la CFP. Ces primes reconnaissent les employés et les gestionnaires, qui, par leurs comportements exemplaires et leurs idées innovatrices, ont contribué aux succès de la CFP.

Lina Santos : (613) 943-1748
Commission de la fonction publique du Canada

En plus des prix susmentionnés, le Ministère a créé deux autres prix : le *Prix du choix populaire,* pour lequel on demande à tous les employés de soumettre le nom d'un ou d'une collègue qui, selon eux, représente le mieux le Ministère, et le *Prix de reconnaissance offert par les étudiants,* qui donne aux étudiants travaillant au sein du Ministère l'occasion de reconnaître un gestionnaire qui, selon eux, a contribué à leur progression en tant que jeunes employés de la fonction publique.

Ruth -Saumure : (613) 949-1052
Sécurité publique et Protection civile Canada

Programme de reconnaissance des employés

Les cadres supérieurs du Bureau de sécurité des transports du Canada (BST) se sont engagés à remercier officiellement les membres du personnel qui aident le Bureau à s'acquitter de son mandat. Ils croient fermement que la reconnaissance améliore l'efficacité des employés et que celle-ci constitue un élément critique dans l'établissement de rapports solides et fructueux au sein de l'organisme. De fait, la devise du programme est « Une partie de notre vie de tous les jours ». Le Programme de reconnaissance des employés est doté d'un comité dont les membres proviennent de tous les groupes et de tous les échelons hiérarchiques du BST. Ce comité a comme mandat de promouvoir et de soutenir les activités de reconnaissance internes et externes.

Les attributs suivants distinguent ce programme des autres programmes du même genre :

- Le directeur exécutif envoie une lettre de bienvenue à chaque nouvel employé et une lettre de remerciement à tous ceux et celles qui quittent l'organisme dans laquelle il décrit les contributions de l'employé durant son séjour au BST.
- Le prix « Gestion de la diversité » encourage et souligne les efforts soutenus dans le domaine de l'équité en emploi. Destiné principalement aux personnes chargées de l'embauche, ce prix peut aussi être remis à une personne qui s'est démarquée par sa contribution à la promotion du programme d'équité en emploi au sein de l'organisme.
- Le « Programme de prix décernés par les collègues » permet aux membres du personnel de souligner les collègues méritoires, soit par la façon dont ils s'acquittent de leurs fonctions, par leur conduite personnelle ou par leur travail de bénévolat au sein d'organisations caritatives. Il s'agit d'un simple exercice, car le Programme de prix décernés par les collègues se trouve sur le site intranet et peut facilement être téléchargé.

d'employés du BSG, examine les candidatures. Les prix ont été présentés à l'occasion des journées de réflexion annuelles du BSG en 2002 et en 2003. Le processus de mise en candidature suscite un excellent taux de participation (40 p. 100). Les prix ont une incidence positive sur le moral du personnel de nombreuses façons : le personnel est fier de présenter la candidature de collègues, les lauréats sont fiers de gagner le prix, et les membres du comité de sélection sont fiers de contribuer au processus.

Diane St-Gelais : (613) 943-7057
Industrie Canada

Babillard des étoiles du Bureau du secrétaire général

Le Babillard des étoiles du Bureau du secrétaire général (BSG) est essentiellement un babillard sur lequel sont affichés les mots de remerciement, les messages de félicitations, les réalisations majeures, les photos des lauréats, et autres, afin que tout le monde puisse les voir. Le Babillard des étoiles a amélioré le moral du personnel – les employés sont fiers que l'on souligne leurs réalisations. Comme le BSG partage l'étage avec le cabinet du ministre et le cabinet du sous-ministre, le Babillard des étoiles constitue un avantage puisqu'il est affiché dans un secteur central, qui procure plus de visibilité aux « étoiles ».

Diane St-Gelais : (613) 943-7057
Industrie Canada

Programmes

Programme des prix et de reconnaissance

Industrie Canada gère un grand nombre de programmes de prix et de reconnaissance ayant pour but de souligner les longs états de services des employés, de même que leurs contributions et réalisations particulières. Outre les prix de long service, on note les prix du sous-ministre, du chef de secteur et du directeur général, ainsi que les prix au mérite « instantanés ». Ces prix peuvent prendre la forme de certificats, d'objets commémoratifs, de récompenses financières ou s'avérer une combinaison des trois. Le Programme des prix et de reconnaissance comprend également le Prix d'excellence en leadership et la Bourse d'études Michelle Comeau.

Michel Lemire : (613) 946-7297
Industrie Canada

Programme de reconnaissance et de récompense

Chaque année, pendant la Semaine nationale de la fonction publique, tous les employés de Sécurité publique et Protection civile Canada sont invités à la cérémonie annuelle de remise de prix du Ministère. Dans le cadre de cette cérémonie, on présente les lauréats de prix de mérite et de long service.

Prix

Prix pour service communautaire

Un prix a été créé afin de reconnaître les efforts remarquables des employés qui ont apporté un service de façon exceptionnelle dans leur communauté ainsi qu'à leur paires au sein de Patrimoine canadien.

Sharon Squire : (819) 994-0671
Patrimoine canadien

Reconnaissance des employés

Mesures Canada a mis en place un programme de récompenses et de reconnaissance dirigé par les employés en vue de reconnaître les réalisations, les initiatives, la créativité et la volonté des employés d'en faire un peu plus. Le **Prix de l'employé de l'année**, décerné chaque année, reconnaît un employé dont le rendement est supérieur à la norme et dont les contributions ont eu une incidence majeure et influencent la concrétisation des objectifs de l'organisme.

Le **Prix pour les loyaux services** reconnaît les employés qui sont à l'emploi de Mesures Canada depuis 20 et 30 ans. Le prix s'ajoute au le Prix de long service du Ministère, qui reconnaît les loyaux services à la fonction publique après 15, 25 ou 35 ans. Le **Prix de reconnaissance des pairs** reconnaît les réalisations particulières et les initiatives qui appuient les compétences et les valeurs de base de l'organisme ou qui contribuent à la productivité, à la qualité et à l'efficience du milieu de travail.

Ces prix, qui témoignent de la reconnaissance à tous les niveaux, par exemple, pair à l'égard des pairs, employé à l'égard des gestionnaires et gestionnaire à l'égard des employés, sont administrés directement par les employés, à l'échelon local. Le **Prix d'appréciation** offre aux gestionnaires un moyen direct de reconnaître un employé pour une réalisation ou une initiative particulière. Le programme a été mis en place en avril 2001 pour faire suite aux préoccupations des employés soulevées lors d'une étude sur le milieu de travail effectuée en 2000. Le programme demeure très populaire tant auprès des gestionnaires que des employés.

Hélène Bradbury : (613) 952-6711
Industrie Canada

Prix des pairs du Bureau du secrétaire général

Les prix des pairs ont été élaborés en 2001 par les employés, pour des employés. Les employés du Bureau du secrétaire général (BSG) sont invités, une fois par année, à présenter la candidature d'un collègue ou d'une équipe dans l'une des catégories suivantes : leadership, initiative, contribution à un milieu de travail positif ou prix d'équipe. Un comité de sélection, composé

de remerciement et de feuillets auto-adhésifs pour faciliter la tâche aux employés qui veulent reconnaître des collègues. La communication est essentielle et, conformément au plan de communication élaboré, on encourage les gestionnaires, le directeur exécutif régional et les employés à participer et à reconnaître leur rôle. Une série de questions et réponses a également été préparée en vue d'aider les gestionnaires à bien comprendre le guide mis à leur disposition, De plus, une feuille de route simple pour les prix officiels d'IC a été élaborée. Le sondage mené auprès des employés en octobre 2003 a permis d'évaluer la participation au programme.

Deb Hogg : (306) 975-6738
Industrie Canada

Site « Fierté et reconnaissance »

Les employés d'Anciens Combattants Canada peuvent trouver l'information et les politiques concernant les récompenses officielles accordées par le Ministère dans le nouveau site « Fierté et reconnaissance ». Deux des atouts de ce site consistent à permettre aux employés de proposer, à partir du site même, la candidature d'un ou d'une collègue à l'un des prix et de trouver des liens à d'autres programmes de reconnaissance officielles de la fonction publique.

Ce projet se poursuit avec la création d'un volet de reconnaissance informelle à l'intention des gestionnaires et des employés, lequel devrait être lancé durant la Semaine nationale de la fonction publique de 2004.

Carole Harnish : (902) 566-8759
Anciens Combattants Canada

Valeurs communes et reconnaissance

Le Secteur des opérations a désigné six valeurs communes : le respect, la promotion d'un milieu de travail positif, le perfectionnement personnel et professionnel, l'engagement envers l'excellence, l'innovation et la culture de l'équipe. Une des manières d'encourager le comportement positif au travail consiste à reconnaître les employés qui illustrent les valeurs communes d'Industrie Canada dans leur comportement ou leurs gestes. La reconnaissance prend la forme d'un prix en argent remis à trois employés annuellement dont la candidature a été présentée par leurs collègues. Les employés du Secteur votent ensuite pour les candidats les plus méritants.

Elvira Langa Barona : (613) 954-1844
Industrie Canada

Prix et reconnaissance

Général

Semaine nationale de la fonction publique

La participation des membres du personnel et la reconnaissance des contributions des employés constituaient les principaux thèmes de la Semaine nationale de la fonction publique (SNFP) de 2003 au Bureau de la sécurité des transports du Canada (BST). Diverses activités avaient alors été organisées afin d'amener tous les employés à participer, notamment :

- Les membres de la haute direction et les gestionnaires dans les régions ont servi des beignets et du café à tous les membres du personnel;
- Afin de reconnaître les employés qui avaient participé aux activités interministérielles, on a diffusé leur nom et leurs contributions dans InfoNet du BST;
- Les membres du Bureau ont contribué en présentant des exposés;
- Un stand a été érigé dans le hall dans le but de fournir de l'information sur le rôle et le mandat du BST auprès du public et des autres employés du gouvernement;
- Dans le cadre d'un concours, chaque direction a été invitée à créer un montage montrant le travail qu'elle accomplit;
- Des truffes au chocolat ont été remises aux gestionnaires qui devaient les distribuer aux membres de leur personnel en guise d'appréciation pour leurs contributions.

Benoit Clément : (819) 997-3650
Bureau de la sécurité des transports du Canada

Initiative de reconnaissance de la région des Prairies et du Nord

En réponse aux résultats du sondage mené auprès des employés régionaux en 2002 ainsi que du Sondage de 2002 auprès des fonctionnaires fédéraux, on a créé un groupe de travail régional chargé de se pencher sur les questions associées à la reconnaissance. Dans le cadre d'autres discussions, les employés ont avoués que les prix n'étaient pas aussi importants que prévus, qu'ils estimaient qu'une reconnaissance valable pouvait inclure un remerciement simple et sincère et que, dans certains cas, les gestionnaires n'étaient pas vraiment sûrs de ce qu'ils pouvaient faire ou non pour reconnaître les employés. Cette initiative a pour but d'établir une culture de la reconnaissance, où les personnes se sentent respectées, appréciées, motivées et reconnues pour leurs contributions.

La trousse de reconnaissance de la région des Prairies et du Nord a été lancée durant la Semaine nationale de la fonction publique en juin 2003. S'appuyant sur l'idée que tous ont un rôle à jouer dans la création d'une culture de la reconnaissance, chaque bureau s'est approvisionné de cartes

Programmes pour les étudiants **117**
Sondages **119**
Valeurs et éthique **123**
Mieux-être en milieu de travail **125**
Général 125
Programme d'aide aux employés 125
Participation des employés 125
Entrevue de départ 126
Rétroaction 127
Équilibre entre la vie professionnelle et personnelle 128
Charge de travail 130
Santé en milieu de travail 131
Jeunesse **135**
Sondage sur la satisfaction du lecteur **137**

Chaque initiative comprend le nom et le numéro de téléphone d'une personne-ressource du ministère ou de l'organisme participant.

La dernière mise à jour de ce document a été effectuée en 2004.

Apprentissage électronique 46
Plans d'apprentissage 50
Programmes de leadership 52
Connaissances organisationnelles 53
Passeports 54
Politique 55
Équité en Emploi 57
Général 57
Adaptation 59
Responsabilisation 62
Prix 63
Sensibilisation 64
Comités 68
Prévention du harcèlement 71
Planification des ressources humaines 75
Modernisation de la gestion des ressources humaines 79
Relations professionnelles 81
Leadership 83
Langues officielles 85
Orientation 91
Général 91
Programmes 92
Séances 96
Gestion du rendement 99
Recrutement et maintien en poste 101
Dotation 105
Général 105
RH-é 110
Planification de la relève 113
Relations de travail 115

Table des matières

Avant-propos i

Liste des collaborateurs ii

Prix et reconnaissance 1

Général 1

Prix 3

Programmes 4

Bilan social 7

Gestion de la carrière 9

Général 9

Programmes d'affectations 13

Équité en emploi 14

Perfectionnement des gestionnaires 15

Ateliers et conférences 16

Gestion du changement 19

Classification 21

Services à la clientèle 25

Général 25

RH-é 26

Encadrement et mentorat 28

Communication 33

Général 33

RH-é 33

Rémunération 35

Général 35

RH-é 36

Apprentissage continu 39

Général 39

Comités et forums 44

Compétences 44

Liste des collaborateurs

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
Agence canadienne d'évaluation environnementale
Agence canadienne de développement international
Agences spatiale canadienne
Anciens Combattants Canada
Bibliothèque et Archives Canada
Bureau de la sécurité des transports du Canada
Bureau du Conseil privé
Citoyenneté et Immigration Canada
Commission de l'immigration et du statut de réfugié
Commission de la fonction publique du Canada
Défense nationale
Développement social Canada
Environnement Canada
Industrie Canada
Patrimoine canadien
Pêches et Océans Canada
Ressources naturelles Canada
Santé Canada
Secrétariat de l'ALÉNA, section canadienne
Sécurité publique et Protection civile Canada
Transports Canada

Avant-propos

Ce recueil d'initiatives concernant les ressources humaines (RH) a été préparé dans le but non seulement de servir de guide, mais aussi de faciliter l'établissement de modèles, l'échange de renseignements, la collaboration et peut-être même la participation de plusieurs ministères et organismes ayant des intérêts semblables à des projets communs.

Un court formulaire d'évaluation est joint à cette publication. Nous aimerions savoir dans quelle mesure vous jugez ce document utile et si vous pensez qu'il devrait être mis à jour périodiquement. Veuillez remplir le formulaire et le retourner à la Section de la planification des ressources humaines dès que possible.

Pour de plus amples renseignements ou si vous avez besoin d'aide, veuillez téléphoner à Sylvie Lance Roussel au numéro (613) 946-9310 ou à Noreen LeBlanc au numéro (613) 952-3204.

Susan Siu
Vice-présidente par intérim
Direction de la planification et de la responsabilisation en matière de ressources humaines
Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

Pratiques prometteuses en matière de ressources humaines d'une période en évolution

Recueil d'initiatives
5e édition – 2004

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le Ministre responsable de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, 2004.
N° de catalogue CP54-4/2004
ISBN 0-662-68213-0

Ce document est disponible en médias substituts
et sur le site Web de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada à l'adresse suivante :
http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh

Gouvernement du Canada
Government of Canada



Pratiques prometteuses en matière des ressources humaines d'une période en évolution

Recueil d'initiatives



5e édition
2004

Canada